

版权注意事项：

- 1、书籍版权归作者和出版社所有
- 2、本PDF仅限用于个人获取知识，进行私底下的知识交流
- 3、PDF获得者不得在互联网上以任何目的进行传播
- 4、如觉得书籍内容很赞，请购买正版实体书，支持作者
- 5、请于下载PDF后24小时内删除本PDF。

(第2版)

王树文 著





/ 作者介绍

王树文，1999年毕业于中南大学，硕士研究生、高级工程师，著名项目管理实战导师，畅销书作者；曾历任国内知名IT上市公司部门经理、质保总监、总经理助理等职务。已发表过80余篇文章，且多篇论文获奖。已出版《从技术走向管理——李元芳履职记》《张成功项目管理记》等9部著作。他荣获“2007中国卓越项目管理者”称号、荣获“2009中国IT行业最佳管理实践案例奖”、第16届亚洲运动会火炬手、2012年度中国百强讲师、2013年度中国500强讲师、2014年“纪念中国培训30年·华誉奖”、2015年度中国百强讲师，拥有PMP、EMCP（国内首批）、国家信息系统项目管理师、系统集成高级项目经理等资质，被聘为中国软件过程改进专业委员会（CSPIN）专家、广东软件过程改进专业委员会（GDSPIN）高级专家、多所大学和培训机构的特聘项目管理导师。

作者博客：<http://wangshuwen.jiangshi.com>

作者公微订阅号：wangshuwen_px

作者新浪微博：@项目管理培训师王树文



从技术走向管理

李元芳履职记

(第2版)

王树文 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以生动活泼的形式展现了程序员李元芳从技术骨干成功转型为管理人才的三年成长历程。全书分为引子、上篇、中篇、下篇、后记五个部分，作者把将要走向管理岗位的技术人员、企业的中层管理者所遇到的问题加以整理，总结出 100 篇管理技能，篇篇直达管理难点，解决管理问题，既相互联系，又彼此独立，读者可以根据需要决定阅读方式。同时，本书的附录部分把每一篇的核心内容加以提炼做成索引，以便不同需求的读者有针对性的阅读。

本书适合工作五年的技术人员、有志走向管理的技术人员和已经走上管理岗位的中基层管理者阅读，亦可以作为企业高层管理者在培养下属方面的参考读物。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

从技术走向管理：李元芳履职记 / 王树文著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2016.5
ISBN 978-7-121-28649-0

I. ①从… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 086482 号

策划编辑：孙学瑛

责任编辑：孙学瑛

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：374.4 千字

版 次：2013 年 8 月第 1 版

2016 年 5 月第 2 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254367。

目 录

引子 五年半的一线技术工作.....	1
上篇 管理菜鸟在蜕变.....	5
001 赶鸭子上架.....	6
002 管理者需要必要的“折腾”.....	9
003 让计划成为习惯.....	11
004 计划之前要有行动.....	13
005 技术人才当经理最重要的是什么.....	15
006 衣服穿得好，可以当领导.....	17
007 用目标导向行为.....	19
008 目标是要做到什么程度，目的是为什么要做.....	21
009 从结果中享受快乐.....	24
010 从整体和全局出发.....	25
011 从多个角度看问题.....	28
012 细节就是影响工作成败的那些环节.....	30
013 轻重缓急要分清.....	33
014 先罗盘，后时钟.....	38
015 “舍”与“得”.....	39
016 十根手指有长短，荷花出水有高低.....	41
017 “找对”而不是“找茬”.....	43
018 木桶原理新解.....	46
019 宽容是一种伟大的力量.....	48

020	对待技术人员最要紧的两个字——尊重	50
021	换位思考让人豁然开朗	52
022	会“拼”才会赢	54
023	1加1可能大于2	57
024	唯有参与，才有认同	58
025	管理者其实是一根穿珍珠的线	60
026	村看村，户看户，群众看干部	62
027	身先士卒就是威，说到做到就是信	64
028	管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事	66
029	强将手下无弱兵吗	68
030	谁的“猴子”谁来养	70
031	插播：“添才”与“天才”	72
032	让“我能”引发蝴蝶效应	73
033	信任真的很重要	77
034	情感账户：多“存款”，少“取款”	78
035	坚持“用人不疑”	80
036	建立起团队的共同价值观、共同利益和共同目标	82
037	信任不等于撒手不管	83
038	李元芳的半年总结	85
039	沟通应该这样进行	87
040	保持信息的一致性	90
041	会讲的永远不如会听的	93
042	话说三遍淡如水	95
043	因人而异的沟通原则和沟通要领	98
044	管理者的首要角色是服务者	100
045	用人部门的管理者是首要人力资源培养者	103
046	领导力的三大来源——职权、技能和人格魅力	105
047	影响力是逐步建立的	107
048	走过履职部门副经理的第一年	110

中篇 羽翼渐丰	113
049 “承上”与“启下”	114
050 做企业的铺路人	116
051 和下属保持适当的距离	118
052 配合他人才能更好地成就自己	120
053 管理就是要贯彻执行	122
054 中层管理者应有的角色认知	124
055 “忠”与“患”	126
056 “天使”与“天使的行为”	130
057 “特殊”员工“特别”对待	131
058 制度建设与人文关怀	133
059 管理者“五心”领导术	135
060 用系统方法代替过往经验	136
061 好的管理应该既简单又有效	139
062 工作追踪要这样做	141
063 两点之间并非直线最短	142
064 管理是一门科学，更是一门艺术	145
065 在哪里跌倒，就在哪里趴下	146
下篇 向管理高手进发	149
066 元芳，你怎么看	150
067 插播：用博客记录心情和积累心得	153
068 管理者的成功建立在团队和下属成功的基础之上	155
069 “诊断”与“处方”	157
070 从事实出发来实施管理	161
071 Think、Talk 和 Do	164
072 “推”与“拉”的哲理	168
073 管理者的胸怀是靠委屈撑大的	170
074 管理者要“授人以渔”	173
075 人才甄选的“真经”	176

076	管理者眼中的需求观	185
077	拉杆箱中的智慧	188
078	“低头拉车”与“抬头看路”	191
079	决策不能“拍脑袋”	193
080	工作分派就该这样做	196
081	插播：读书才能赢	200
082	激励比监督更重要	201
083	授权也是一种激励	205
084	合理授权很重要	209
085	管理者授“权”不授“责”	212
086	不怕没有待遇，就怕没有希望	214
087	让基层员工得实惠，让高层员工有理想	218
088	不要让“沉默”的人“寂寞”	221
089	让有才华的人没有犯错的机会	224
090	这样化解技术牛人之间的冲突	227
091	管理者需要“鞭打慢牛”	229
092	外圆而内方	234
093	从指挥，到指导，到发动	237
094	培养下属良好习惯的六个要点	240
095	绩效考核应该这样做	242
096	“救火”与“预防”	246
097	这样处理员工的工作偏差	249
098	这样接收和处理客户投诉	252
099	成绩源自点滴积累	255
100	总结是成功之父	256
后记	是英雄就总在路上	261
附录 A	上篇梗概	265
附录 B	中篇梗概	273
附录 C	下篇梗概	277

故事得从九年前的那个春天说起。

毕业于我国南部城市某 985 重点大学计算机系的“80 后”青年李元芳，通过参加广州南方人才市场春季大型招聘会，从众多的应聘者中脱颖而出，被当时在广州乃至全国都小有名气的广州港前信息科技有限公司录用。李元芳入职那年，广州港前信息科技有限公司已经成立了 5 年时间，是一家以计算机系统集成和软件开发为主营业务的高科技民营企业。李元芳入职那一年，公司已发展到中等规模，员工人数突破了四百人，是“国家规划布局内重点软件企业”和“国家火炬计划重点高新技术企业”，获得了工业和信息化部计算机信息系统集成二级资质^①。

入职前后的场景，李元芳记忆犹新。

*

*

*

那年的 7 月 5 日晚，李元芳登上了开往广州的列车，心也一同出发了。7 月 6 日早上七点钟，载着他和他的美丽梦想的列车在广州火车站徐徐停靠。李元芳提着自己的简单行囊，随人流走出出站口，搭上前往广州港前信息科技有限公司所在地广州天河软件园高唐园区的公共巴士。怀着对未来无限美好的憧憬，一路上李元芳心潮澎湃。公共巴士离广州港前信息科技有限公司越近，李元芳的心跳得也就越快，他既希望自己能早点到公司报到上班，开创自己的职业生涯，又担心自己是否能顺利实现从学生到公司职员的角色转变。

公共巴士驶入广州天河软件园高唐园区，眼前的景象让李元芳这个虽然在农村长大但毕竟在城市上了四年大学的高材生大开眼界：气派的写字楼、干净的园区、整齐的绿化带……不过，此时李元芳并没有太多心思来欣赏这一切，因为他心驰神往的还是即将入职的公司。他知道，这个园区

① 计算机信息系统集成资质认证是计算机信息系统集成企业为了取得《计算机信息系统集成资质证书》，必须经过国家工业和信息化部授权的第三方认证机构进行的一种认证，以评定企业从事计算机信息系统集成的综合能力；计算机信息系统集成资质等级分一级、二级、三级和四级。

是自己将要工作的地方，以后还有很多时间慢慢熟悉和了解。

李元芳按录用通知书上的地址来到公司所在的办公大楼。他下意识地整理了一下自己有点褪色的蓝色西装（李元芳家境并不富裕，这套蓝色西装还是四年前刚考入大学时姐姐送给他的）后走入公司，前台文员李思思站起身来热情地接待了他。就在两人眼神交汇的那一瞬间，李元芳如触电一般——眼前这位亭亭玉立、皮肤白皙、双眸清澈的柔婉女孩，给了他从来不曾有过的、无以名状的异样感觉。李元芳不敢多看，他迅速把自己的目光收了回来。

人力资源部位于公司二楼，接待李元芳的是公司人力资源部招聘专员，美女常靓。常靓按公司流程给李元芳办好入职手续后，将他带到电子政务软件开发部。部门秘书蔡琴给李元芳安排好办公座位和工作电脑，将他带到部门经理薛勇的办公室。

薛勇是一位平易近人的经理，四十岁左右，中等身材，微胖。他一边起身把李元芳迎进自己的办公室一边说：“李元芳，欢迎你加入我们的团队，一路辛苦了。我是电子政务软件开发部部门经理薛勇，以后希望我们能精诚合作。在工作和生活中有什么困难，你可以直接向我反映。今天是你入职的第一天，暂时不给你布置什么工作，稍后部门秘书蔡琴会给你安排住宿，你今天就好好休息，明天再正式上班，希望你能尽快适应这里的工作环境和广州的生活。你现在有什么困难吗？”

也许是性格相对内向，也许是第一次见到自己的上司有点拘束，李元芳没有主动和部门经理薛勇说上几句话，就匆匆走出了薛勇的办公室。

部门秘书蔡琴给李元芳安排了临时住宿。临时宿舍位于离公司不远的城中村，每个房间十平方米左右，每间房两张床，住两个人，是公司专门为刚入职的员工租用的，新员工最长住宿时间为三个月，三个月之后，需要自己另外租房子以便腾出房间给后续新入职的员工。

入职当天晚上，李元芳想了很多。他憧憬着自己的生活理想和自己理想的生活，很激动也很亢奋，内心好像有一股炽热的火焰在燃烧。这个年

轻的小伙子暗暗发誓：一定要尽快干出点成绩！

入职第二天，李元芳就正式上班了。结束了大学时相对自由的生活，进入紧张而忙碌的工作状态，开始几天还真有点不太适应。

一个从农村走出来的孩子，只身来到举目无亲的异乡都市，工作和生活的艰难是可想而知的。也许是农村的孩子相对来说比较能吃苦，李元芳努力克服这些困难，立志要通过自己的刻苦努力出人头地，为自己和父母争光。

电子政务软件开发部当时共有二十五名员工，李元芳想尽办法让自己尽快融入这个大家庭，一个月后，他就慢慢适应了工作节奏。

光阴荏苒，一晃就是五年半。在这段时间内，李元芳在电子政务软件开发部做过软件程序员、模块设计师、系统设计师和架构设计师，一直潜心于具体的一线技术工作。

李元芳勤学上进、态度积极，所以进步很快，工作深受部门经理薛勇的好评，从入职那年起连续五年被评为公司优秀员工，工资也由入职时的月薪 4000 元提高到 10000 元。

在这五年半里，李元芳如饥似渴地学习电子政务软件开发部承担的项目中需要使用到的计算机技术，先后掌握了 PowerBuilder 开发技术、C++ 开发语言、Oracle 数据库开发技术、UML 建模工具、J2EE 架构技术、WebLogic 中间件技术、WebService 开发技术等，随着技术的进步，从进公司时学习开发 C/S（Client/Server）应用，一直到熟练掌握 B/S（Browser/Server）应用开发，一路走来，几乎不曾喘一口气。李元芳沉浸在技术的海洋里，吮吸着知识的营养，自得其乐。

上篇 管理菜鸟在蜕变

001 赶鸭子上架

从李元芳进入广州港前信息科技有限公司那一年到第5年的年底，公司的业务也突飞猛进。截止李元芳进入公司第5年的年底，公司员工人数增加到近八百人，李元芳所在的部门人数也增加到四十二人。

不知道是昨天下班回家的路上遇到了下凡的天使，还是今天一大早天降祥云；元旦假期过后，李元芳刚来到公司上班，办公桌上的电话铃就清脆地响了起来。李元芳以为是客户的电话，拿起听筒之后，才知道这个电话是公司主管软件业务的常务副总经理熊浩打来的。

熊浩是公司创始人之一，五十岁上下，市场营销出身，有一定的技术背景，管理能力一流，尤其擅长人际沟通。也许是长期抽烟和喝茶的原因，熊浩身材偏瘦，但人特别精神，工作起来好像从来不知道什么叫疲劳。五年多来，虽然没有多少机会直接与熊浩沟通，但从一些会议和平时大家的议论中，李元芳能感觉到，熊浩是一位好老总。

电话那头的熊浩操着雄厚的男中音说：“喂，李元芳吗？我是熊浩。请九点半来我办公室一趟，我有事找你。”

工作五年多来，李元芳还是第一次被公司常务副总经理熊浩单独“召见”，心中难免有点忐忑。是工作上出了差错还是其他原因？一时间，李元芳紧张起来，不知道将会发生什么事情。

时间一分钟一分钟过去，好不容易挨到九点半，李元芳起身走到熊浩的办公室门前，敲开了办公室的门。

熊浩摆了一下手，示意李元芳坐在自己对面的椅子上。熊浩点燃一支烟，喝了一口茶，说：“元芳，公司这几年发展迅速，员工人数增加了不少，急需管理人才，你们部门经理薛勇一个人要管理偌大一个部门，比较困难。他认为你技术能力强、工作积极、勤奋上进，提议让你做他的副手，一起来管理电子政务软件开发部。根据你入职五年多来的工作表现，在公司新

一年的组织架构调整和人事任命研究讨论会上，经过董事会讨论通过，决定任命你为电子政务软件开发部副经理，协助薛勇管理这个部门，你个人意愿如何？”

李元芳万万没有想到，自己在工作五年半之后，就能被提拔到管理岗位。要知道，从技术岗位走向管理岗位，是绝大多数技术人员期望获得的发展机会。在李元芳工作的部门中，工作年限比他长但还没有被提拔到管理岗位的同事大有人在。听到这个突如其来的好消息，李元芳既欣喜又紧张：欣喜的是自己得到了很多人可望而不可及的职业晋升和发展机会，紧张的是不知道自己是否有能力把握住这一机会。也许是初生牛犊不畏虎，李元芳定了定神，握紧拳头给自己信心：我做了五年多技术开发，成绩有目共睹，现在做管理，问题应该不会太大，一定要把握住这个机会。想到这里，李元芳热血沸腾，更加兴奋了。

也许是欣喜过望，李元芳愣在那里，甚至忘了回答熊浩的问题。

熊浩见李元芳没有回答自己提出的问题，就继续说：“我知道，做技术你是一把好手，开发的程序稳定，运行效率也很高。然而，做管理和做技术是有很大不同的，管理岗位对人才能力和素质的要求与技术岗位相比存在比较大的差异，能否实现从技术到管理的成功转型，是很多从技术走向管理的人所面对的最大挑战，也是必须要逾越的障碍。希望你在以后的工作中能尽快进入角色，在开展管理工作时有什么棘手的问题，可以多请教部门经理薛勇和公司人力资源部经理郑现实，也欢迎你和我探讨。我知道，你很爱看书，以前你看技术类书籍比较多，转到管理岗位，要多补补管理这门课，管理类书籍要多看看。另外，根据公司薪酬体系，你的月薪增加到12000元，稍后公司人力资源部薪酬专员会发邮件通知你。”

良久，李元芳激动的心情才稍稍平复。他知道，这是部门经理薛勇和公司领导对自己五年半工作成绩的肯定，也是领导对自己的信任，更是领导对自己的期望。他在心里默默发誓：一定不要让公司失望，不要让领导失望。

离开熊浩的办公室之前，李元芳只说了这样一句话：“谢谢公司和您对我的信任和栽培，请您放心，我一定努力争取做到最好。”

第三天，公司总经办就发出了新年第一份由公司董事长兼总经理狄仁杰签发的“红头文件”，在公司新的一年组织架构和管理人员任命名单中，李元芳名列其中——公司电子政务软件开发部副经理。



看完“红头文件”，高兴之余，李元芳不免担心起来。五年多来，李元芳从事的都是一线的具体技术工作，从来没有做过管理，特别是公司常务副总经理熊浩“做管理和做技术是有很大不同的，管理岗位对人才能力和素质的要求与技术岗位相比存在比较大的差异，能否实现从技术到管理的成功转型，这是很多从技术走向管理的人所面对的最大挑战”的话语，让李元芳更是忧心忡忡：管理工作估计不会像我想象的那么简单。管理和技术的差异到底在哪里？管理工作到底该怎样做？我是否可以成功实现从技术到管理的转型？摆在面前的问题似乎很多，李元芳一时不敢多想，也没办法多想。

随着公司文件的下发，各项工作也随之按新的组织架构运转起来。根据公司的《岗位职责说明书》，作为电子政务软件开发部副经理，李元芳主要负责部门技术发展方向的把握、部门技术人员的选拔、部门技术人员的

培养和部门技术人员的工作调配。

是日下午，薛勇和李元芳就部门新一年度的主体工作计划沟通之后，开始分头制订各自负责的工作的详细年度计划。

真可谓“和尚做新郎官——头一回”，李元芳被“赶鸭子上架”之后，才发现做技术工作时游刃有余的自己，现在着手做管理工作时，竟然不知从何入手！

瞎折腾了几天之后，李元芳感觉工作开展起来没有任何头绪，只得去请薛勇指点一二。

002 管理者需要必要的“折腾”

走马上任的第五天，早上一上班，在管理方面一头雾水的李元芳就迫不及待地拨通了部门经理薛勇的分机。李元芳支支吾吾地说明自己希望请教薛勇的想法，得到了薛勇的热情欢迎。

见到李元芳走进自己的办公室，薛勇从办公椅上起身，和李元芳一同坐在办公室另一头会客区的沙发上。

李元芳说：“薛经理，多谢您的提携，我才有机会走上管理岗位。是这样，这几天我一直在思考如何开展我的管理工作，也试图动手去做，但好像无从下手，我感到十分茫然。您是公司的资深经理，一直是我的上司，所以想请您给我一些指教。”

薛勇已经工作了二十多年，有近十年的管理经验，在广州港前信息科技有限公司算得上资深的中层经理。他喝了一口茶，微微一笑，说：“指教倒谈不上。咱们是同事，是管理搭档，我只是工作时间比你长一些，可能经验稍微丰富一点而已。咱们以后多探讨、多沟通就是。”

薛勇把自己的手机调到震动状态，接着说：“你分管的部门工作的年度计划编制出来了吗？”

李元芳红着脸说：“还没有，我不知道该怎么写。”

李元芳在薛勇管理的部门工作了五年多，对薛勇的能力和为人处事方式很是佩服，所以他深深知道，薛勇是一位很好的管理者，也是一位很好的上司，为人谦虚、低调，非常愿意帮助下属进步和成长。

李元芳十分纳闷：以前薛勇总会主动给自己一些工作指导，但为什么这一次他没有主动指导自己做年度工作计划，而是直接让自己去做呢？

本想问问个中原因，可还没等李元芳开口，薛勇就接着说：“你知道我为什么没有先告诉你如何写年度工作计划就要你自己单独去做吗？”

这正是李元芳想问而没有问的问题。李元芳说：“薛经理，我不知道为什么，只是有点纳闷。我知道这不像您之前的风格，要是之前遇到这种我不懂的，您一定会先给我讲清楚，但这次您没有给我讲。”

薛勇说：“我做管理工作近十年了。别看我现在管理水平还算不错，但之前也有过不少挫折和失败。在开展管理工作的过程中，我认为，作为一个新晋管理者，独立去思考、尝试、经历、揣摩、接受一些必要的挫折和挑战是十分有益的，这会让你感受更深，更容易掌握管理技能。这就是我先让你独立做计划的原因。”

“之前我有一个朋友，在QQ个性签名中写道，‘生命在于运动，管理在于折腾’，我认为是有几分道理的。早几年，我看过湖南卫视的一档节目，叫《背后的故事》，这档节目中有一句台词：‘人生因为经历而懂得，因为懂得而珍惜。’其实这句话用在对管理人员的管理能力的培养上，也是合适的。有些事情，自己不亲身经历和感受，是很难把握个中精髓的。管理者需要必要的‘折腾’，但我并不鼓励凡事都自己去折腾。在以后的管理工作中，你一定要多学习、多思考、多检讨、多反思、多提炼、多归纳、多总结、多听听别人的意见和建议，这样会让你在管理方面‘折腾’少一点，成功多一点。”薛勇说道。

李元芳终于明白了薛勇的良苦用心。

说到这里，薛勇起身从抽屉里拿出一份去年的部门工作计划和一些材料，对李元芳说：“这是去年的部门工作计划和我收集的支撑今年计划的一

些数据，你拿去参考，然后根据我们上次沟通的部门今年主体工作的安排，先自己动手尝试编制今年的工作计划，三天之后我们再一起讨论你所负责的部门工作的计划。”

谢过薛勇之后，李元芳回到了自己的办公室。接下来的几天时间，他绞尽脑汁，终于在磕磕碰碰中编制出一份工作计划，发给了部门经理薛勇。

发出工作计划那天的晚上，李元芳躺在床上辗转反侧。他心里没底，不知道薛勇会如何评价自己的这份“处女计划”。

003 让计划成为习惯

薛勇看过李元芳发来的部门工作计划，觉得虽然有些条理不清，但李元芳能自己独立编制计划，还是非常值得肯定的。

提交工作计划的第二天早上一上班，李元芳就满心忐忑地打电话给部门经理薛勇，询问薛勇的意见。

薛勇说：“元芳，你的计划我已经看过了，能独立思考并编制出年度工作计划，不简单。不过，计划中有些地方条理不清，有些环节考虑欠周密，可能会影响今后的执行。你有空过来一下，我们一起过一遍。”

李元芳来到薛勇的办公室。薛勇并没有马上和他讨论部门计划的具体内容，而是说：“想把一件事情做好，养成做计划的习惯实在是太重要了，特别是作为带团队的管理者，更是如此。因为一个团队不是‘一个人在战斗’，如果没有合适的计划来指导团队成员的集体行动，大家就根本不可能‘心有灵犀’地去协同配合，完成工作任务。况且，没有计划，就没有基准，没有基准，就无法衡量工作的业绩。去年我上过一个管理课程，课堂上老师讲了工作的五个‘凡是’，我感触很深：‘凡是工作必有计划，凡是计划必有结果，凡是结果必有责任，凡是责任必有检查，凡是检查必有奖罚’。这五个‘凡是’，你现在可能无法全面体会它们的内涵，等工作久了，相信你一定感触良多。”

薛勇停顿了一下，接着说：“我刚开始带团队的时候，也没有意识到计划的重要。记得当时我带了一个地级市公文审批系统项目，起初根本就没做计划，而是根据自己的经验和想法随时安排团队成员的工作，结果团队工作效率低下，业绩很差，项目中经常出现差错。当时，我还误以为是下属们故意不配合我的工作所致。后来公司常务副总经理熊浩点醒了我，说团队业绩差的核心原因是我们的工作没有计划，事实也证明，确实是这么回事。临时的想法本身就缺乏周密的思考，再加上这些想法又都在我脑袋里，大家只能根据我的指令行事，亦步亦趋，根本无法发挥主观能动性，结果当然可想而知了。从那以后，我就逐步养成了事前做计划的习惯，直到今天，这个习惯让我受益匪浅。行动前要有计划，‘没有计划，就是在计划失败’，真的很有道理。”

李元芳之前一直是按照别人的安排来完成工作的，对计划的重要性确实没有太多感触。这次听薛勇一说，才意识到计划原来有这么重要的作用。李元芳暗暗要求自己：以后做任何事情之前一定要制定工作计划！

这时，薛勇拿出一张纸，画了一幅制定工作计划的基本流程图（如图1所示）。

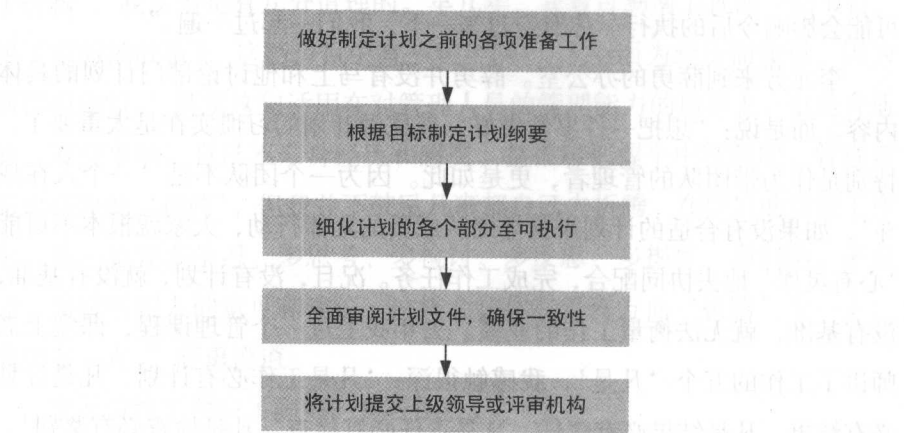


图1 制定工作计划的基本流程

然后，薛勇就这幅流程图给李元芳做了一些基本解释。

第一步 做好制定计划之前的各项准备工作，包括收集必要的数据、进行充分的分析等。

第二步 根据工作目标（如年度工作目标、项目目标等）编制计划纲要。

第三步 在计划纲要的基础上，逐渐细化计划的各个部分，确保细化到计划可以被明确执行的程度。

第四步 全面审阅整个计划，看看计划的各部分之间是否存在矛盾，确保计划中各部分的一致性。

第五步 把自己认为已经符合要求的计划交给领导或评审小组评审。



最后，薛勇说：“你回头完善一下计划，明天再发给我吧，谢谢。”

004 计划之前要有行动

拿到李元芳修改之后的计划，薛勇认真看了两遍，发现这一版比之前

的那一版好了很多。

正在这时，薛勇办公桌上的电话响了。薛勇拿起听筒，原来是李元芳打来的。

李元芳问道：“薛经理，我是李元芳，修改后的计划您看了吗？”

薛勇回答说：“我刚才看完了，感觉不错。我准备把咱们两个人的计划整合起来，形成部门的年度工作计划，然后咱们一起过一遍，再提交熊副总审批。”

接下来的一天，在沟通部门年度工作计划时，薛勇问了李元芳一个问题：“元芳，你知道为什么很多人说‘计划没有变化快’吗？为什么很多人认为做计划没有多少用处吗？”

李元芳想了想，说：“我只知道有些人把‘计划赶不上变化’作为不做计划的借口。您提的这个问题，我不知道究竟是什么原因导致的。”

薛勇说：“很多人认为是环境变化太快，其实这是不正确的。”

李元芳请教道：“那是为什么？”

薛勇说：“还记得上次我给你讲过的制定工作计划的基本流程中的第一个步骤吗？”

李元芳说：“这个我记得。您说的第一个步骤是做好制定计划之前的各项准备工作，包括收集必要的数 据，进行充分的分析。”

薛勇说：“答案就在这里！我之前讲过，行动之前一定要有计划，其实计划之前也一定要有行动，那就是在制定计划之前，一定要做好充分的准备，该收集的数据要收集，该分析的数据要分析，只有这样，才可能制定出一个科学、合理的计划。很多人说‘计划没有变化快’，其实核心原因是计划本身不科学、不合理，而计划不科学、不合理的根本原因是他们在制定计划之前准备不充分！工作中，不少人应付了事，公司或上司要求他们做计划，他们就草草拼凑一个交差，其实这样做计划纯粹是在浪费时间，还不如不做！”

李元芳此时突然回想起来，原来薛勇给自己的那些数据资料，就是薛

勇已经完成的“计划之前的行动”。

李元芳在心里慨叹：管理这门学问水真深啊！

讨论完工作计划，薛勇补充说：“对于一些比较重要并且需要花比较长的时间才能完成的工作计划，不但要做好计划前的准备，最好能先制定一个‘制定计划的计划’，这样会更好。”

李元芳明白了薛勇这番话的含义，他向薛勇道谢之后，回到了自己的办公室。

李元芳刚坐下，办公桌上的电话铃就响了。

005 技术人才当经理最重要的是什么

李元芳拿起话筒，电话是人力资源部经理郑现实打来的。

郑现实说：“元芳，按照公司制度，新晋中层管理者履职一个月之后，需要就岗位适应性到人力资源部面谈。现在你已经上任二十多天了，到下周五刚好一个月，我会安排和你面谈，请你做好准备。”

郑现实作为人力资源部经理，在广州港前信息科技有限公司已工作近四年的时间了。他是被猎头挖到广州港前信息科技有限公司的，之前曾在外企做过两年左右的人力资源主管，有丰富的人力资源管理经验。

转眼间，李元芳在部门副经理的位置上已经工作了一个月，人力资源部经理郑现实和公司新晋中层管理者的面谈时间已到。

和李元芳面谈时，郑现实说：“管理，是指同别人一起，或通过别人，使活动完成得更有效的过程。管理者通过对资源进行计划、组织、指挥、协调和控制来实现预定目标。那么，元芳，请你谈一谈技术人才当好管理者最重要的应该是什么？”

李元芳没有想到郑现实会问这样一个自己从来就没有想过的问题。他摇了摇头，示意自己不知道如何回答。

郑现实说：“技术人才当好管理者最重要的应该是思维习惯和行为习

惯的改变，要从技术人员的思维和行为习惯调整为管理人员的思维和行为习惯。”

李元芳问道：“郑经理，您能否告诉我具体是哪些思维和行为习惯需要改变？”

郑现实说：“具体是哪些思维和行为习惯需要改变，我现在不告诉你。我想在以后的工作过程中，你一定会逐渐体悟的。”

说到这里，郑现实问道：“很多公司都把一线最出色的技术人员提拔到管理岗位，这其中一定有它的道理所在。那么你有没有分析过，技术人才当经理有哪些优势和不足？”

李元芳没有对这个问题进行过深入的分析和总结，只好凭自己的体会谈了一些肤浅的看法。

郑现实听后说：“你刚才谈到的确实是技术人才当经理的优势和不足，但不全面。”

说完，郑现实从文件夹中拿出一张纸。纸上有一个表格，表格中总结了技术人才当经理的优势和不足（如表1所示）。

表1 技术人才当经理的优势和不足

优 势	不 足
内行领导内行，容易服众	缺乏人际沟通技能
精通技术，容易把控具体的技术问题	不善于从大处着眼
逻辑思维能力强	形象思维能力弱
理性	视野不开阔
单纯，原则性强	缺乏变通

李元芳看完后，立刻对自己进行了剖析，发现自己现在的状况和这张表上总结出来的非常吻合。他心里紧了一下，知道要成为一名合格的管理者，自己还有很长的路要走，还有很多方面需要突破和提升。

此时，有人敲响了郑现实办公室的门。

006 衣服穿得好，可以当领导

郑现实说：“元芳，你稍等。”

郑现实起身打开门，李元芳留意到，来找郑现实的这位先生自己从来没见过面，西装革履，穿着非常考究。

郑现实和他寒暄了几句，就让人力资源部的培训专员去接待了。

郑现实折身回到自己的办公室，对李元芳说：“元芳，你刚才注意到这位来找我的先生了吗？”

李元芳说：“我看了他两眼。”

郑现实说：“那你认为他的穿着怎样？”

李元芳说：“很有品位啊。”

郑现实接着说：“元芳，你认为作为一个管理者，外在形象重要吗？”

李元芳误解了郑现实的意思，疑惑地问道：“您是说当管理者，男的需要长得潇洒，女的需要长得漂亮吗？”

郑现实忍不住扑哧一笑，说：“我说的不是长相，而是诸如着装、个人卫生等方面的外在形象。”

李元芳一直以来还算比较注意自己的个人卫生，但他与绝大多数技术人员一样，不怎么注意自己的着装。

由于从来没有意识到着装还与当好管理者有关系，所以李元芳没有什么把握地说道：“既然您问到这个问题，我想应该是有关系的吧。”

郑现实说：“是的，着装与当好管理者确实有一定的关系。着装整洁的管理者会给下属以专业、干练的印象。你看看我们国家的各级领导者，应该说绝大部分都很注意自己的着装，职位越高的领导者越注意自己的外在形象。你看我们国家的领导人，穿着是多么考究、大方和得体啊。”

李元芳说：“原来是这样啊。”

郑现实接着说：“你看你现在穿的衣服，颜色和款式方面的搭配先抛开不说，最起码不要皱皱巴巴的啊。”

李元芳下意识地审视自己，原来可能是“熟视无睹”，现在一看，感觉

自己确实很“土”——衣服皱皱巴巴，上面甚至还有几点墨水印，真不像一个高科技公司的中层管理者。

郑现实说：“作为管理者，着装其实蛮重要的。你刚从技术走向管理，可能还没有这种意识，这也情有可原。希望你从现在开始，注意自己的衣着，这不但对你当管理者有好处，对你找女朋友也绝对有帮助。”

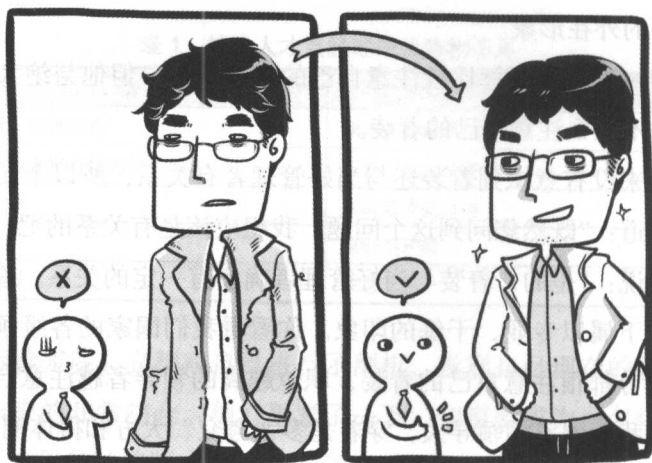
李元芳说：“难怪您一直很注意着装，每天衣服都穿得整整齐齐，个人外在形象非常得体，我原来以为这是您在外企时养成的习惯，没想到这是做管理者需要注意的一个方面啊！”

郑现实说：“是的，我在外企时比现在更注意着装，那时我几乎天天都是穿西装打领带。现在我们公司虽然没有在着装方面对管理者提出明确的要求，但你看看熊总、薛经理，他们的着装是不是也很考究和得体啊？”

李元芳回答道：“谢谢郑经理，我从明天开始一定给自己‘改头换面’。”

郑现实笑了笑，说：“衣服穿得好，可以当领导。”

李元芳觉得，郑现实说的这句话虽然有点滑稽，但确实有几分道理。



接着，郑现实听取了这一个月来李元芳的工作情况介绍和感受。面谈接近尾声时，郑现实说：“元芳，从这一个月你的工作表现来看，你具有很好的管理者潜质。当然，你现在还是管理新手，要成为优秀的管理者，需

要学习和掌握的知识和技能还有很多，希望你再接再厉。”

离开郑现实的办公室之前，李元芳说：“郑经理，感谢您对我的帮助。能否麻烦您把‘技术人才当经理的优势和不足’这个表格的电子版发给我？我想对照这张表格中的内容去提升自己。”

郑现实说：“当然可以，没问题。”

李元芳回到自己的办公座位，登录公司内部电子邮件系统，系统自动弹出新邮件的提示，打开一看，正是人力资源部经理郑现实发过来的“技术人才当经理的优势和不足”这个文件。李元芳把文件下载到自己电脑的硬盘上，同时打印了一份贴在办公桌上，以便随时提醒自己注意和改进。

* * *

李元芳非常积极上进。自从郑现实面谈时提到要养成管理者所特有的思维和行为习惯之后，李元芳购买了史蒂芬·柯维博士的《高效能人士的七个习惯》一书仔细研读，试图从中学到对自己从技术走向管理有帮助的知识。

当然，从与郑现实面谈的第二天起，李元芳就开始重视自己的着装了。也似乎从那时开始，李元芳的生命中荡起了爱情的涟漪。

007 用目标导向行为

一个星期三的下午，公司常务副总经理熊浩让秘书李思思通知李元芳到自己的办公室，想问问李元芳履职近两个月的工作感受。

熊浩的秘书李思思，其实就是李元芳入职时的前台文员李思思。由于担任前台文员时表现突出，又善于学习和思考，人也机灵，李元芳入职第四年年初，公司调任李思思为常务副总经理熊浩的秘书。

李元芳从李思思的双眸中感受到，她绝对给了自己一个不一样的眼神。这个眼神像一只小鹿，撞击得李元芳心跳加速。

* * *

一见面，熊浩就笑容满面地问：“元芳，这两个月自我感觉怎样？有没有摸到一些做管理的门道？”

李元芳赶紧把自己的思绪从“小鹿”撞击之后的遐想中拉了回来。担任部门副经理一职近两个月了，李元芳感觉自己好像还没有进入状态，于是，他实话实说：“熊总，我自我感觉还是管理的门外汉，正在学习一些入门技能。上次人力资源部经理郑现实和我面谈时，告诉我培养管理者所特有的思维和行为习惯很重要，所以我最近正在读《高效能人士的七个习惯》这本书。”

熊浩说：“这很好，希望你能尽快把书中的精髓内化为你自己真正具有的思维和行为习惯。这段时间，我也一直在观察，发现你在开展工作时还是按原来的技术性思维执行，对我分派的工作，你拿到了就开始做，很少先去搞清楚要做到什么程度并从目标出发去寻找最佳行动方案。这种行事方法的结果就是，要么多花了时间和精力，要么无法达到原定的工作目标。比如，上次要你协助人力资源部设计一个‘工程师岗位任职资格表’，前前后后修改了三次，比原定的时间推迟了两天才完成。修改三次、推迟两天，这从表面上看好像主要是工作能力的问题，其实不是，这主要是工作方法的问题。你自己分析过吗？”

一席话如当头棒喝。熊浩提到的这件事李元芳记忆犹新，他也一直认为自己是第一次做这类事情，由于能力不够才导致返工和延时，根本就没有意识到是工作方法出了问题！

熊浩接着说：“作为职场人士，特别是管理人员，不能别人分派什么就着急去做什么，而应该先搞清楚要做到什么程度，也就是搞清楚做这件事情的目标。明确目标之后，再从目标本身出发，配合适当的行动，这样找出的行动方案就会更加实用和高效，也往往更能得到原本想得到的工作结果。因此，目标导向，也就是用目标来导向行为，是从技术走向管理的你必须养成的一个非常重要的习惯。”

听熊浩这么一说，李元芳如梦初醒——自己确实是拿到什么工作就直接

按惯有的思路去做什么工作。以前做技术，工作比较单一，又是自己的强项，这种做事方法的潜在问题很难暴露出来；如今从事管理工作，而管理工作自己刚接触不久且灵活性大，如果还是按以前的做法行事，问题自然就暴露出来了。

见李元芳在沉思，熊浩补充说：“刚才你说正在看《高效能人士的七个习惯》，其实这本书中提到的第二个习惯‘以终为始’，就是我才说的这个意思。”

李元芳万万没有想到，熊浩对《高效能人士的七个习惯》这本书竟如此熟悉。他像过电影一样快速回忆这本书中关于“以终为始”这个习惯的主要内容，恍然大悟：“以终为始”与熊浩所讲的“用目标来导向行为”确实是一回事！

李元芳在心里嘀咕：《高效能人士的七个习惯》这本书我也看了一遍，却没有掌握书中的精髓，看来看过不等于理解和学会啊！

熊浩点燃一支烟，吸了一口，说：“元芳，以后做事情之前，不要急于动手。先搞清楚目标，再规划行动方案，然后按行动方案去执行，这样持续一段时间之后，相信‘目标导向’会内化为你的工作习惯的。好，今天就到这里吧，期待着你的惊喜。”

李元芳看了看表，已到下班时间了。谢过熊浩，李元芳回到自己的办公桌前，关好电脑，整理好桌面，也回家了。一路上，李元芳的心情特别好，因为公司里有熊浩、薛勇、郑现实等优秀的领导在帮助他，他感到很幸运。

008 目标是要做到什么程度，目的是为什么要做

时间过得很快，一转眼，新的一年已经过去三个月，又到了公司每季度各业务模块开展季度工作总结的时候了。

公司软件业务的季度工作总结会议由常务副总经理熊浩主持，各软件

开发部门的正副经理都参加了这次会议。会上，公司软件业务模块下设的七个软件开发部门都作了总结，部门经理一个个自信满满、慷慨陈词。从总体来看，第一季度的工作业绩基本符合原定计划的要求。

各软件开发部门汇报完工作后，常务副总经理熊浩说：“新的一年市场竞争加剧，公司相关工作也有一些新的调整和部署，大家能克服困难，及时调整工作思路和方法，并创造出这样的成绩，是非常值得肯定的，谢谢大家的努力。同时，最近我发现一个问题：我们的中层管理队伍中，还有为数不少的管理人员，特别是今年新晋的几个管理人员，没有弄明白什么是工作目标，什么是工作目的，工作起来胆量很大，但成效很小，这是非常危险的，这将严重影响我们的工作效率和工作质量。所以，我想利用这次会议的机会，让大家弄明白这个问题。”

熊浩的话音刚落，在座的十几位中层经理你一言我一语议论起来。熊浩摆了摆手，示意大家先安静下来。

会场恢复安静后，熊浩对电子政务软件开发部的经理薛勇说：“薛经理，你在公司担任部门经理一职快十年时间了，能否请你给大家解释一下什么是工作的目标，什么是工作的目的？”

薛勇清了清嗓子（薛勇最近患了感冒，嗓子有点不舒服），说：“根据我的理解，我认为工作的目标就是要做什么事情，以及要把这些事情做到什么程度；工作的目的就是为什么要做这些事情，也就是做这些事情的意义究竟是什么。我们只有搞清楚工作的目的，才会有动力去做事，否则就纯粹是上令下行式地应付；我们只有搞清楚工作的目标，才能知道如何去多快好省地做事，否则很可能事倍功半。”

熊浩点了点头，默认薛勇的解释。他接着对大家说：“所以，搞清楚工作的目的和目标非常重要，各位一定要高度重视这个问题。”

这时，熊浩把目光移向正在做笔记的李元芳：“元芳，请你根据刚才薛经理的解释，阐述一下你们部门今年年度工作的目的和目标。”

李元芳反应很快，马上在脑海里梳理了一下思路，说：“我们部门的工

作目标主要有四个，一是实现部门年度项目产值 2200 万，二是按公司既定标准培养五名系统设计人员、三名架构师和两名需求分析师，三是人员离职率控制在 10% 以内，四是确保客户满意度不低于 95 分；工作的目的是配合公司今年的业务布局和市场拓展，支撑公司人力资源的可持续发展。”



李元芳的话音刚落，会场里竟然想起了热烈的掌声。李元芳没想到，大家对自己的解释会给予如此高的评价。

熊浩说：“李元芳对目标和目的的理解非常到位，在座各位还有不清楚的吗？”

看到没人回答，熊浩又找了一位部门副经理做测试。这位部门副经理对目标和目的的解释也非常准确。

估计大家都理解了目标和目的的真正内涵，熊浩认为本次会议的效果已经实现。接着，他针对第二季度工作的开展，给大家提了几条建议和要求，便宣布会议结束。

从会议室出来，李元芳不知是故意的还是真的不小心，碰到了迎面而来的李思思，把李思思手中拿的资料碰掉了一地。李元芳赶紧弯下身，把资料捡起来，放回李思思的手里。

李元芳说了声“对不起”，李思思嫣然一笑。正是这百媚一笑，从此注

定了两人不解的情缘。

009 从结果中享受快乐

电子政务软件开发部项目经理张帆最近特别郁闷。他们项目组辛辛苦苦开发出来的系统，项目组全体成员都感觉非常好，而提交给客户时，客户却非常不满意——“你们开发的系统不是我想要的。”

项目经理张帆做过四年时间的技术开发，从事项目管理工作一年多时间。

带着满脑袋的疑惑，张帆去找部门经理薛勇指点迷津，刚好李元芳也在薛勇的办公室，正副两位部门经理正在讨论关于第二季度部门人员培训事宜。

张帆说明来意后，薛勇说：“元芳，刚好你也在这里，咱们不妨一起来分析分析。我想这种典型问题，对刚从技术走向管理的你也非常有帮助。”

停顿了一下，薛勇接着说：“小张，根据你的刚才的描述，我判断这是技术人员最容易犯的典型毛病。做技术的人总喜欢拿着自己的技术、自己开发的模块孤芳自赏，陶醉于自己的技术如何如何先进，自己开发的功能模块如何如何‘炫’，自己设计的功能界面如何如何美，沉浸在工作过程的快乐之中，几乎很少去思考自己的工作成果是否真正合乎别人的需要，是否会让别人欣赏。两位有没有想过这个问题：如果我们只在乎工作过程是否让自己开心、快乐，而不去关心结果的价值，这样下去，我们的工作会有真正的意义吗？”

李元芳和张帆都陷入了沉思。的确，作为技术人员，往往习惯于自我感觉良好，很少会去思考自己的工作成果能给他人带来什么有用的价值，当别人不认同自己的工作成果时，自己不是去反思哪里没做好，反而是去责备他人刁难自己或者不懂得欣赏。

薛勇一针见血地指出了问题的核心原因，这让李元芳和张帆折服。

薛勇接着说：“做技术工作的人容易陷在自我欣赏的快乐过程之中姑且可以理解，但作为做管理工作的项目经理，如果还停留在这个层面，就是大错特错了。作为管理人员，一定是从工作结果中去体会工作本身的快乐，换句话说，就是从结果中享受快乐。只要结果好，哪怕过程痛苦一点也值得；如果工作结果一塌糊涂，过程做得再好、再开心，作为管理者，你的价值也只能等于零。当然，如果工作结果很理想，工作过程也很开心、很到位，那就更好了。”

李元芳问：“薛经理，我之前看过一篇文章说‘管理者以结果论英雄’。您说的是不是这个意思？”

薛勇回答：“差不多就是这个意思。”

薛勇转身，面对项目经理张帆说：“小张，你认为你刚才提到的问题该怎么解决？”

张帆回答：“我准备在项目组中开展一次培训，让大家认识工作结果的重要性。另外，作为项目经理的我，以后要努力跳出这种技术性思维的怪圈，紧盯结果，同时关注过程。”

薛勇说：“很好，祝你成功！”

项目经理张帆心满意足地离开了部门经理薛勇的办公室。

李元芳的心里也像吃了蜜一样，没想到自己今天会有这样一个好机会，又免费上了生动的一课。

张帆走后，薛勇和李元芳继续讨论第二季度部门人员培训的事情，直至达成共识。

走出薛勇的办公室，李元芳收到了一条手机短信。

010 从整体和全局出发

短信是李元芳在福州的表哥发来的，内容是：元芳，听姑姑说你当了部门副经理，恭喜你，有空欢迎来福州做客。

李元芳马上给表哥回了一条短信表示感谢。

* * *

4月份，公司软件销售部连续签回来几个电子政务软件建设项目的订单，而按业务划分，这几个项目都归在薛勇和李元芳这个部门。这样，电子政务软件开发部一下子比平时忙了很多，承担项目开发和实施任务的六个项目经理都感到人手比较紧。为此，负责技术资源调配的李元芳，根据六个项目经理所负责的项目数量，把部门目前所拥有的技术资源进行了平均分配。资源分配下去之后，有三个项目经理非常不满，认为李元芳分配资源时考虑欠妥，没有顾及各项目经理的实际困难和客观需要，要求重新调整。

李元芳一时头大，不知问题究竟出在哪里，况且部门项目陡增，人力资源有限，本来就不可能让六个项目经理都得到充足的资源。

三个项目经理找李元芳“理论”未果，便发了一封电子邮件给部门经理薛勇，投诉李元芳，理由是“李元芳厚此薄彼”。

薛勇看过投诉邮件后，以为李元芳是在搞小圈子，不禁打了一个寒战，怀疑自己当初是不是错看了李元芳。薛勇认为，如果真是这样，问题就大了。于是，他立刻让部门秘书蔡琴把李元芳找到自己的办公室。

一见面，薛勇就单刀直入：“我刚才收到三个项目经理的集体投诉邮件，说你最近在技术人员的资源分配方面厚此薄彼，有这回事吗？”

李元芳一时惊愕——自己压根儿就没有厚此薄彼啊。丈二和尚摸不着头脑的李元芳很委屈，把分配资源的前前后后向部门经理薛勇一五一十地描述了一遍。

薛勇豁然开朗，还好李元芳不是在搞小圈子，心中那块石头也落了地。

薛勇说：“元芳，原来你是根据项目个数在平均分配资源啊，难怪会有人不同意。”

李元芳十分疑惑，问道：“这种分配资源的方式有什么问题？”

薛勇说：“作为管理人员，视野一定要开阔，要站在比技术人员更高的

位置来审视事物和问题。你现在是部门副经理，应该站在部门整体和全局的角度来审视所有项目，然后根据各项目的实际情况和需要来合理分配资源。问题考虑不全面，容易让人有意见。本月以来，我们部门的项目增加了不少，势必会出现资源不够的情况，但项目的紧急程度、难易程度、规模大小等都是不同的，如果能综合考虑各方面的因素来分配资源，就能做到最大可能的平衡，做到最大可能地合理使用资源。”



薛勇喝了一口水，继续说：“技术人员往往是从单点或局部出发来考虑问题的，这样不容易照顾整体，一不小心就产生了‘瞎子摸象’式的局面。而管理人员一定要注意养成从全局思考问题的习惯，即全局思维。这次你犯了这个错误，我想也不是什么坏事，能让你‘吃一堑，长一智’也是一种另类的收益。”

说到这里，薛勇哈哈一笑。

李元芳领悟了薛勇的意思，说：“薛经理，您刚才讲的这个‘全局思维’，实际上就是告诉我，作为管理人员一定要眼观大局，对吧？”

薛勇说：“是的，从技术走向管理，一定要让自己从习惯于关注‘点’，转移到习惯于关注‘面’。像你这一次的资源分配，就是只关注了‘点’，比如项目数量，没有关注‘面’，比如项目重要程度、紧急程度、难易程度、

规模大小等。你回去之后，根据我们刚才探讨的内容，把技术资源的分配方案再做一次调整吧。”

李元芳回到办公室，按照薛勇提供的工作思路，从全局的角度进行了深入分析，把人力资源在六个项目经理之间进行了重新分配，并给六个项目理解释了这样分配的原因和好处。同时，李元芳还告诉大家，以后会根据项目的实际进展情况对资源分配进行动态调整。令李元芳感到惊喜的是，在人力资源总量并没有增加的情况之下，这一次六个项目经理基本满意了。

部门经理薛勇向李元芳介绍的这个“全局思维”的习惯还真是管用。后来，李元芳使用这个习惯解决了几个在管理工作中遇到的比较棘手的问题，这让他非常高兴。

然而，李元芳并没有预料到，这只是开始，难事还在后头。

011 从多个角度看问题

一天中午在园区食堂就餐的时候，李元芳刚好和薛勇坐在同一桌。

李元芳说：“薛经理，上次您给我介绍的‘全局思维’这个习惯让我受益匪浅，帮我解决了工作中好几个棘手的问题。最近我正在看一本管理书，书上说作为管理人员，需要从多个角度来看问题，这样能更准确地把握事物的本质特征。我想问问您，‘从多个角度看问题’是不是也属于‘全局思维’这一习惯的范畴？”

薛勇说：“没错。那么，你能不能给我讲讲，为什么‘从多个角度看问题’能更准确地把握事物的本质特征呢？”

李元芳迟疑了一下，说：“我看的这本书，在这方面没有太多的阐述，我自己现在也没有比较成熟的想法。要不，您给我讲讲？”

薛勇说：“这样吧，等吃完饭你到我办公室，利用中午休息时间，我给你看两幅图，你自然就明白其中的‘所以然’了。”

李元芳说：“这样会不会影响您中午休息？”

薛勇说：“不要紧的，用不了多少时间。”

*

*

*

吃完中饭，两人一同来到薛勇的办公室。

薛勇从抽屉里拿出一幅图（如图 2 所示），对李元芳说：“请根据你看到的画面，按你的判断来描述一下这个画面向我们展示的内容。”

李元芳说：“这是一个非常浪漫而温馨的场景：一对年轻的恋人坐在公园的长椅上，男孩搂着女孩在谈情说爱。”

薛勇没有做声，从抽屉中拿出了另外一幅图让李元芳看（如图 3 所示）。



图 2 从多个角度看问题（1）



图 3 从多个角度看问题（2）

李元芳惊讶地说：“原来是一个年轻小伙子和他的宠物狗坐在一起呀！”

薛勇说：“那我现在问问你，你能否从刚才看到的这两幅图中悟出为什么从多个角度看问题能更准确地把握事物的本质特征？”

李元芳是个明白人，他说：“一个事物或一个人，会有不同的外在特征，我们从 A 角度看到的是 A 特征，从 B 角度看到的是 B 特征，从不同的角度看到的是不同的特征，当然，有些特征可能是表象特征，有些特征才是本质特征。如果我们只从有限的角度去观察，就只能看到有限的特征，而从这些有限的特征出发去判断和推演，结果可能会得出片面甚至错误的结论！”

像第一幅图，从背面我只看到了这个场景的表象特征，所以得出了错误的结论；第二幅图从正面去看，我才真正看到这个场景的本质特征。您看我分析得对吗？”

薛勇认为李元芳的悟性很好，情不自禁地表扬了一句：“元芳，你真行。”

薛勇接着说：“所谓‘横看成岭侧成峰’，就是这个道理。从不同的角度出发看问题，会得到不同的结论，所以，我们需要从多角度、多维度去观察、分析和思考，这样才不容易犯错。以后，不光是判断事物，你去判断一个员工时，也一定要记住从多个角度去审视他，再进行综合评价。”

李元芳如饮琼浆，他感觉，和薛勇在一起，真的能学到不少有用的东西。

* * *

又一个星期过去了。在这个星期里，李元芳在工作上似乎没出现什么差错。

丁铃铃，丁铃铃，一阵急促的电话铃声让正在低头思考问题的薛勇一惊。

012 细节就是影响工作成败的那些环节

电话那头是李元芳的声音。从李元芳急切而短促的气息声里，薛勇听得出来，他带来的不是什么好消息。

李元芳说：“薛经理，我现在在客户现场。今天上午我作为公司代表去验收项目，结果客户拒绝在验收报告上签字，真郁闷。”

薛勇问：“客户拒绝验收的原因是什么？”

李元芳说：“客户说我们提交的文档封面风格不一致。这次我们一共提交了《用户使用说明书》、《管理员手册》、《系统安装手册》、《系统操作指南》等七份文档，其中五份文档的封面风格一致，两份文档的封面风格和这五份不同，结果客户以此为由，拒绝签字验收。真没想到，客户会纠缠这样一个微不足道的小问题。”

薛勇说：“我知道了。请你告诉客户，说我们回来先把文档改好再提交给他们验收。你们先回来吧。”

*

*

*

一回到办公室，李元芳就迫不及待地去寻找薛勇。

薛勇说：“刚才你从客户现场打电话给我，说文档封面风格不一致是微不足道的小问题，真是这样吗？如果真是微不足道的小问题，怎么可能影响客户签字验收呢？”

“其实，这并不是小问题。记得两年前我去参加公司一个项目的投标，在评标过程中，有一位专家说：‘你们广州港前信息科技有限公司是一家 CMMI^①3 级的高科技企业，可你们看看，标书中竟然还有这么多错别字！’就是因为这几个错别字，公司落标了，失去了一个好几千万项目的中标机会，教训非常惨痛啊！”薛勇接着说。

“文档风格不一致、文档中有错别字等，在我们技术人员的眼中都是小事，是微不足道的小事，其实不然。这些是细节，是我们很容易忽视的细节，而这些细节如果没做好，往往会影响工作的大局和成败。”薛勇补充说。

李元芳说：“您的意思是，细节就是影响工作成败的那些环节？”

薛勇说：“是的。‘千里之堤，溃于蚁穴’，细节是会被不断放大的。1995 年，年仅 28 岁的银行职员尼克·里森（Nick Lesson）以‘错误账号’搞垮了有 232 年历史的跨国银行巴林银行就是一个典型的例子。这件事情让人痛心疾首啊！”

说到这里，薛勇拿出一张纸，在纸上写了一个公式：

$$Y_{t+1} = Y_t^2$$

薛勇问李元芳：“你看，这是一个数学公式。假设 Y_1 等于 1，那么 Y_{30} 等于多少？”

① CMMI（能力成熟度模型集成）是“Capability Maturity Model Integration”的缩写。CMMI 分为五个能力等级：初始级、已管理级、已定义级、量化管理级和优化级。CMMI 是对 IT 企业能力评价和认证的一个模型。

李元芳回答说：“如果 Y_1 等于1，那么 Y_{30} 还是等于1啊。”

薛勇说：“没错。如果 Y_1 等于1.0000001，那么 Y_{30} 等于多少呢？”

李元芳说：“我没有算过，不知道。”

薛勇说：“你猜猜，大概是多少？”

李元芳说：“我估计是2左右。”

薛勇不置可否，只是打开电脑，调出一个 Excel 表格给李元芳看（如表2所示）。

表2 Y23 理论

t	结果	t	结果
1	1.0000001	16	1.00328217
2	1.00000020	17	1.00657512
3	1.00000040	18	1.01319348
4	1.00000080	19	1.02656102
5	1.00000160	20	1.05382752
6	1.00000320	21	1.11055245
7	1.00000640	22	1.23332675
8	1.00001280	23	1.52109486
9	1.00002560	24	2.31372958
10	1.00005120	25	5.35334456
11	1.00010241	26	28.65829798
12	1.00020482	27	821.29804305
13	1.00040968	28	674530.47552179
14	1.00081954	29	454991362407.65
15	1.00163974	30	207017139865568000000000.00

李元芳一看，顿时惊呆了，原来 Y_{30} 大到在“2”后面还有23位数啊！

薛勇告诉李元芳，这是彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出的著名的“Y23理论”。1.0000001这么小的数， Y_{30} 竟然有 2×10^{23} 这么大！

李元芳被“Y23理论”吓出了一身冷汗。

薛勇说：“作为管理人员，我们不仅要把握整体，还要关注细节啊。”

李元芳有点狐疑：“薛经理，那小节和细节什么区别啊？”

薛勇说：“小节是指一些无关紧要的环节，不会对事情的全局和成败造成影响。举一个例子，某位应聘者提交的个人简历上有错别字，这是细节；发现了简历上的错别字，是直接在纸质简历上修改，还是修改后重新打印一份新的，这是小节。”

李元芳点了点头，补充道：“薛经理，我明白了。‘关注细节’也属于‘全局思维’这一习惯的范畴，只有从全局出发，我们才能真正把握哪些才是细节！”

薛勇没想到李元芳能联想得这么到位，他们俩相视一笑。

*

*

*

李元芳回到自己的办公室，检查项目组是否已经把文档封面改好。

然而，不料想，一波刚过，一波又起。

013 轻重缓急要分清

这段时间，李元芳总感觉有什么不对劲：自己非常卖力地工作，一天到晚忙得像热锅上的蚂蚁——晕头转向，但感觉自己和自己所管理的团队工作业绩并不理想。他思来想去，也不知道问题究竟出在哪里。

五一假期之后的第一天早上，李元芳就找公司人力资源部经理郑现实请教这个问题。在平时的工作中，李元芳常常看到郑现实做起事来轻松自如、不瘟不火，郑现实本人和整个人力资源部成绩斐然，多次被公司董事长兼总经理狄仁杰点名表扬。

郑现实听完李元芳的“陈述”之后，知道这是李元芳在时间管理方面出了问题。

郑现实说：“我们常常喜欢用‘兵来将挡，水来土掩’形容一个人处理事情很有能力和魄力，但作为管理人员，其实最忌讳的就是‘兵来将挡，水来土掩’——没有计划，没有安排，遇到什么事情就处理什么事情；不分轻重，不分缓急，眉毛胡子一把抓。”

李元芳恍然大悟：“看样子，您是在暗示我，我在时间管理方面出了问题啊。”

郑现实说：“是的，你的问题就出在时间管理上。做事情，轻重缓急一定要分清。我们知道，时间管理就是利用技巧、技术和工具帮助人们完成工作、实现目标，因此时间管理并不是要把所有的事情做完，而是要有效地运用时间。时间管理的目的除了包括决定我们该做些什么事情之外，一个很重要的目的就是决定什么事情我们不应该做。时间管理不是完全掌控，而是尽可能降低变动性。这就告诉我们，时间管理最重要的功能是通过事先的规划进行一种提醒与指引。一个一天到晚忙得不可开交的人，可能压根儿就没做多少有价值的事情！我听说前段时间你在看《高效能人士的七个习惯》，作者史蒂芬·柯维在书中提出了‘时间管理四象限法’，你使用了吗？”

李元芳挠了挠头，说：“我有点印象，书中确实提到了‘时间管理四象限法’，但我没有太在意，也没有使用。”

郑现实问道：“有些人总说培训对自己没什么用，你知道为什么吗？”

李元芳说：“应该是培训的内容没有针对他们需要解决的问题。”

郑现实说：“如果因为培训的内容没有针对自己需要解决的问题而导致有人说培训对自己没有用，这当然是合情合理的。然而，大部分情况下并非如此。”

李元芳问：“大部分情况下是什么原因？”

郑现实说：“大部分情况下是这些受训者根本就没有用培训时老师所讲的思想和方法去指导自己的行动！他们是听听激动，想想感动，总在心动，就是没有行动。为了掩盖自己的责任，最后找到的借口自然就是培训对自己没有用。他们听课的时候热血沸腾，听完之后回到自己的工作岗位上却‘涛声依旧’。要知道，知识只有被我们使用了，我们才算成为它的主人。”

说到这里，郑现实用略带批评的口吻说：“以后认为有用的东西，学到

了就一定要马上付诸行动，这样才能让知识真正产生作用。毛主席教导我们要‘学以致用’，说的就是这个道理。”

为了让李元芳加深印象，郑现实拿出一张纸，把“时间管理四象限法”演示了一遍（如表3所示）。

表3 时间管理四象限法

	紧急	不紧急
重 要	第一象限（碎石类事务） <ul style="list-style-type: none">• 紧急状况• 迫切的问题• 限期完成的会议或工作 【不得不做】	第二象限（鹅卵石类事务） <ul style="list-style-type: none">• 准备工作• 预防措施• 计划• 人际关系的建立• 提高自己的能力 【有计划地安排时间去做】
	紧急	不紧急
不 重 要	第三象限（细沙类事务） <ul style="list-style-type: none">• 造成干扰的事情、电话• 某些信件、文件、报告• 某些会议的出席• 一些迫在眉睫的事情 【授权给别人做】	第四象限（水类事务） <ul style="list-style-type: none">• 忙碌、琐碎的事情• 广告函件• 纯粹浪费时间的事情• 有趣无益的活动 【可以不做】

郑现实说：“第一象限中的事情是我们不得不做的；第二象限中的事情我们一定要安排时间去有计划地做；第三象限中的事情我们可以授权下属去做；第四象限中的事情如果我们没有时间就可以不做。你以后按照‘时间管理四象限法’把自己的工作分别归类到这四个象限，并按照这个原则去执行，相信你会很快尝到这样做事的甜头。”

说到这里，郑现实有点担心李元芳是否能按“时间管理四象限法”正确归类自己的工作事项，于是问道：“元芳，你能把你需要完成的工作按‘时间管理四象限法’正确归类吗？”

李元芳说：“我回去试试看。”

为了确保李元芳真正掌握了“时间管理四象限法”，郑现实拿出一个案

例让李元芳做测试，以检验李元芳对“时间管理四象限法”这一工具的掌握程度。

今天是5月22日，工程部经理王诚正在做第二天的工作计划。
王诚计划第二天完成十一项工作，请采用“时间管理四象限法”
帮王诚把这十一项工作归入四个象限。

(1) 起草远大公司的项目计划书(2小时)。	
(2) 开会讨论华远公司计费系统技术故障解决方案(1小时)。	
(3) 与天意公司讨论项目核心技术(1小时)。	
(4) 向总监上报新员工在试用期的工作表现(1小时)。	
(5) 解决卓航公司数据库系统安装拖延的问题(1小时)。	
(6) 构思季度研发成果报告(2小时)。	
(7) 讨论月底的促销会策略(1小时)。	
(8) 阅读内部刊物(2小时)。	
(9) 打电话给五位同学，约定下个月聚会的事宜(0.5小时)。	
(10) 归档文件(0.5小时)。	
(11) 参加周例会(1小时)。	

李元芳花十分钟认真分析了这个案例后，胸有成竹地回答道：“编号为(2)、(4)、(5)、(7)的四件事情是属于第一象限的事情；编号为(1)、(3)、(6)的三件事情是属于第二象限的事情；编号为(10)、(11)的两件事情是属于第三象限的事情；编号为(8)、(9)的两件事情是属于第四象限的事情。”

郑现实点了点头，认为李元芳对案例中事情的归类是正确的。

接着，郑现实拿出一张自己摘录的“成功人士时间分配表”递给李元芳（如表4所示）。

表4 成功人士时间分配表

	紧急	不紧急
重	第一象限（碎石类事务）	第二象限（鹅卵石类事务）
要	【20%~25%】	【65%~80%】
不	第三象限（细沙类事务）	第四象限（水类事务）
重		
要	【15%左右】	【不超过1%】

郑现实接着说：“如果我们能按照‘成功人士时间分配表’上的时间分配比例来分配我们的时间，那我们离‘成功人士’就真的不远了。”

李元芳还是第一次看到“成功人士时间分配表”，这让他眼前一亮。对照自己目前的情况，他知道自己绝大部分时间花在了“碎石类事务”和“细沙类事务”上，在“水类事务”上的时间投入也不少，但在“鹅卵石类事务”上投入的时间不多。李元芳终于明白了自己工作业绩不甚理想的真正原因。

李元芳想把“成功人士时间分配表”复印一份，郑现实满口答应了。

郑现实补充说：“根据我的经验，每天工作之前先确定当天必须完成的四到五件事情——当然，这些事情主要属于第一象限和第二象限，然后留出一小时左右的时间处理可能的突发事件，这样灵活应用‘时间管理四象限法’的操作比较简单易行。”

李元芳说：“郑经理，您的意思实际上就是要我这种从技术走向管理的人养成‘要事第一，关注重点’的习惯，对吧？”

郑现实点了点头，竖起大拇指夸赞李元芳善于提炼。

李元芳很高兴郑现实帮自己找到了问题的答案。道过谢后，李元芳准备离开郑现实的办公室。

郑现实说：“元芳，请留步，我再问你一个问题。”

014 先罗盘，后时钟

李元芳心里嘀咕：难道时间管理还有什么深层次的诀窍不成？

郑现实说：“假如有一天，你独自到一个从来没有去过的地方游玩，不小心迷路了，你手头有一只罗盘和一块手表，你会如何使用这两个工具？”

李元芳回答说：“当然是先使用罗盘定位方向，再根据手表上显示的时间，比如离天黑还有多久，来合理安排行动方案，比如是走还是跑。”

郑现实说：“请你解释一下这样做的理由。”

李元芳信心十足地说：“先使用罗盘的好处是搞清楚目的地的方位，方位搞清楚了，再根据可用的时间来合理规划行动方案，这样才容易成功走出困境。否则，要是走错了方向，南辕北辙，即使付出再多的努力，最后也很可能会失败。”

郑现实说：“你的思路非常正确。这是一个生活问题，大家都比较容易搞清楚如何做，而如果是一个工作问题，很多人就未必会先搞清楚工作方向再去行动了。所以，在工作过程中，记得一定要用这样的思想来指导自己的行动。‘先罗盘，后时钟’，这就决定了我们是在做正确的事，继而才能正确地做事，最后才可能真正把事做正确，这也是时间管理中非常重要的一个法则啊！”

李元芳窃喜：看样子我还是挺行的嘛。

郑现实接着说：“方向比努力更重要。蒙牛集团前董事长牛根生说：‘一两智慧胜过十吨辛苦’，真是非常有智慧的一句话啊！”

李元芳在心里把“先罗盘，后时钟”默念了十几遍，目的是把这一法则刻在大脑深处，以便今后自动自发地使用。

李元芳从郑现实的办公室出来之后，就立即付诸行动，按“时间管理四象限法”着手分析当天手头的工作并进行分类。

李元芳将自己当天的工作归类如下（如表5所示）。

表 5 李元芳 5 月 4 日工作事项分类

	紧急	不紧急
重 要	<ul style="list-style-type: none">• 参加公司技术研讨会• 把 4 月部门技术人员的浮动工资考核表提交部门经理薛勇签字	<ul style="list-style-type: none">• 制定部门 5 月技术改进计划• 阅读《项目管理知识体系指南》• 辅导部门架构设计师
不 重 要	<ul style="list-style-type: none">• 给东莞市一位客户送技术资料• 按常规参加一个项目的周例会• 归档封存部门 4 月的技术文档	<ul style="list-style-type: none">• 阅读近几天的广告函件• 打电话给同学赵某，询问最近会不会安排同学聚会

分析归类完毕，李元芳立即按轻重缓急着手行动。

李元芳每天都要求自己如此行事，一个星期过去了，他初步尝到了这种做法的甜头。

李元芳果真是一个有心人，他每天都对自己在四个象限事情上花费的时间进行统计，还制作了动态分类汇总表，观察并期待着有一天自己在四个象限事情上的时间分配真能接近郑现实给自己展示的“成功人士时间分配表”上的标准。李元芳深信，奇迹终有一天会在自己身上发生！

“要事第一，关注重点”，李元芳攥紧拳头对自己说：“坚持，不放弃！”

是的，奇迹就在不远处等待着李元芳！

015 “舍”与“得”

2010 年 5 月 15 日星期六，这天下午，李元芳在广州广武酒店参加了由国内某著名管理培训师主讲的《管理者的智慧》公开课。

培训过程中，培训师提了一个问题：“请问大家如何理解‘舍得’这个词的含义？”

一位学员回答说：“‘舍得’就是为人大方、不计较。”

另一位学员回答说：“‘舍得’就是敢于和勇于放弃一些东西。”

见没有其他学员提出自己的新观点，培训师说：“刚才两位朋友都回答

得很好。不过，我对‘舍得’这个词的理解与两位有些不同。”

说到这里，培训师故意停顿了一下，用眼睛扫视了教室，说：“我认为，‘舍得’既是一个词，更是两个字。如果按一个词去理解，就是前面两位朋友所回答的意思；如果按两个字去理解，那就是‘舍弃’与‘获得’。我们只有学会‘舍’，才可能‘得’。像今天在座的所有朋友，你们今天下午放弃了和家人出游的机会，放弃了享受休闲时光的机会，获得在此结交朋友、学习知识的机会——其实，我们每个人所拥有的一切都是用他的失去换来的。大家认同吗？”

培训师的话音刚落，台下顿时响起了热烈的掌声。

掌声过后，培训师补充说：“多舍多得，少舍少得，不舍不得！作为管理者，我们一定要学会‘舍得’！‘鱼’和‘熊掌’在大多数时候是不能兼得的，很多从技术走向管理的人，既想在曾经让自己引以为豪的技术领域出类拔萃，因为当初正是因为自己的技术很棒，才有机会得到管理职位，所以认为放弃了技术便没有安全感，又想把管理做得很棒，但抱着这种想法的人几乎没办法做好管理。我们知道，我们之所以能得到从技术走向管理的机会，是因为当初我们所拥有和掌握的技术确实起到了主导作用，可我们走上管理岗位之后，我们能够稳定地拥有管理职位，甚至有机会进一步升迁，绝不是因为我们的技术很棒，而是因为我们的管理能力很强。换句话说，假如有一天，公司领导不得不把我们从管理岗位上换下来，那绝对不是因为我们的技术水平不够高，而是因为我们的管理能力达不到岗位的要求！当然，我这样说并不是要大家完全放弃技术，因为掌握一定的技术对搞好管理是很有帮助的，而是要大家不要再像从前从事技术工作时那样执著和痴狂。”

培训师这一席话，触动了李元芳善思的神经。

李元芳想：其实“舍得”就是时间管理的智慧啊！在这个世界上，没有用不完的时间，只有做不完的事情，我们只有放弃一些事情不做，才能有更多的时间和精力去多做一些更有生产力和价值的事情。

李元芳有感而发，情不自禁地在自己笔记本的封页上写下了大大的“舍得”二字，作为对自己的提醒。

正是这“舍得”二字，不仅提高了李元芳的工作质量，也让李元芳告别了形单影只的生活。

016 十根手指有长短，荷花出水有高低

话说李思思调任公司常务副总经理熊浩的秘书两年后，李元芳被提拔为电子政务软件开发部副经理，两人在工作上交往的机会自然就多了起来。

李元芳喜欢李思思的温柔美丽、灵活乖巧和善解人意，李思思欣赏李元芳的积极上进、爱岗敬业和谦虚好学。其实，两颗心彼此倾慕，只是谁也没有先去揭开那一层隔在两人之间的薄纱。

李元芳性格有点内向，他一直很想向李思思表白心迹，却害怕被李思思拒绝。

听完《管理者的智慧》公开课回家的路上，李元芳心绪激荡，想着与李思思之间曾经经意或不经意发生的“故事”和“事故”，终于鼓起勇气，运用“舍得”精神，给李思思发出了一条表达爱慕之心的短信。

这条短信，把两颗彼此倾慕的心拉到了一起。

* * *

李元芳和李思思很快就坠入了爱河。交往没多久，两人就开始如胶似漆地拍拖了。

5月的广州天气不错。一个风和日丽的星期六，李元芳与李思思相约到天河公园游玩。一路上，李元芳牵着李思思柔软的小手，两人肩并着肩徜徉在天河公园如画的美景中。李思思如葱的手指白皙剔透，如丝的秀发在微风中散发出淡淡的清香，真是花美、水美、人更美。

不知不觉，两人来到一个荷花池边。天河公园里的这个荷花池虽然不大，但池中碧绿的荷叶沁人心脾，荷叶中点缀着朵朵已经绽放或含苞待放

的荷花。

两人蹲下身来，细细地欣赏这满池的荷叶和荷花。忽然，李思思指着一朵高高的荷花问：“元芳，这朵荷花美吗？”

李元芳不假思索，脱口而出：“当然很美啊。你看她亭亭玉立，在微风中摇摆身姿，俨然一位美少女在翩翩起舞。”

接着，李思思又指着一朵矮矮的荷花问：“元芳，你看这朵美吗？”

李元芳定定地看了一番，回答说：“同样很美啊。你看她鲜艳的颜色和她展示出来的青春般的生命力，真是让人喜爱啊！”

这时，李思思突然话锋一转，问道：“元芳，你认为你们部门的同事怎么样？”

李元芳答道：“我们部门的同事有些很不错，有些很糟糕。”

李思思反问道：“真是这样吗？”

李元芳疑惑地说：“是这样啊，难道我说得不对？”

李思思指着荷花说：“其实，你的同事就如这满池的荷花，有高有低。正如你刚才回答的，我们不能说高的就很美，矮的就不美，对吧？”

李思思的话让李元芳震惊。他抬头看了李思思一眼，惊讶地问：“思思，没想到，你的思想这么深邃啊！能不能告诉我，你为什么会拥有如此到位的团队建设智慧？”

李思思故意没有马上回答李元芳提出的问题，而是继续说：“‘十根手指有长短，荷花出水有高低’，短的手指和矮的荷花与长的手指和高的荷花一样，都是有价值的，都是很美的。同样，我们的同事也是如此——有些人这方面优秀，有些人那方面优秀，没有谁‘十项全能’，也没有谁一无是处。作为管理者，我们应该养成聚焦优点的习惯，利用下属身上的优点，凝聚团队成员的所有正能量来实现优势互补，从而创造最大的价值。”

“十根手指有长短，荷花出水有高低”，李元芳心想：多么富有哲理的一句话啊！

李元芳追问道：“思思，你还没有回答我提出的问题啊？”



李思思说：“你问的这个问题，其实原因很简单啊。我在公司常务副总经理熊浩身边工作两年多了，耳濡目染学会的啊。”

李思思接着说：“熊总和我说过，从技术走向管理的人，开始很容易犯的一个错误就是：欣赏与自己的性格、爱好、能力等相同或相似的同事，而对于与自己的性格、爱好、能力等不同的同事往往存有偏见。”

李元芳发自内心地认同李思思的观点，马上在心里给自己设计了具体的改进计划。

在荷花池边欣赏良久，两人起身继续游玩。李元芳爱怜地轻抚一下李思思额前的刘海，在心里给自己下命令：思思不但外‘秀’，而且内‘慧’，我一定要好好努力干出一番事业，早日迎娶她为自己最美丽的新娘！

回家的路上，路灯拉长了两人的影子，拉近了两颗相爱的心……

017 “找对”而不是“找茬”

接下来的这个星期一的上午，李元芳送一份项目简报给部门经理薛勇审阅。以前李元芳都是通过公司内部电子邮件的形式发送项目简报的，但今天上午公司电子邮件系统出了点问题，一时不能使用，为了不耽误工作，

李元芳打印了一份项目简报送了过去。

当李元芳来到薛勇办公室门口时，发现办公室的门半开着，薛勇正在和项目经理张帆探讨着什么，便准备先返回稍后再去找薛勇。

此时，薛勇的目光正好不经意地移到门口，透过办公室半开的门隙看到了李元芳，于是问：“元芳，你有事找我？”

李元芳答道：“是的，现在公司电子邮件系统使用不了，为了不耽误工作，我把项目简报打印了一份给您。”

薛勇说：“那就给我吧。另外，我正在和张帆探讨一个问题，这个问题对你应该也很有启发，你不妨一起听听。”

原来，项目经理张帆一直看不惯项目组成员小A，认为小A就是一个捣蛋分子，优点无处可觅，缺点唾手可得。上星期五，张帆更是狠狠地批评了小A一通，还骂小A是“猪头”。一气之下，小A向部门经理薛勇递交了辞职报告，并向薛勇表达了对项目经理张帆的严重不满。

薛勇招呼李元芳坐下，然后对张帆说：“小张啊，我们汉语中有一个词叫‘找茬’，但没有一个词叫‘找对’，这就说明，我们往往习惯发现他人身上的缺点和错误，而不习惯发现和欣赏他人身上的优点和长处。作为管理人员，如果用这种观点来管理下属，将是非常麻烦的。”

张帆气愤地说：“薛经理，小A真的很烂啊，他真的无可救药！俗话说，‘树大有枯枝，人多有白痴；长了翅膀的不一定都是天使，也有鸟人’啊！”

薛勇说：“你的意思是，他就是你们团队中的‘白痴’？”

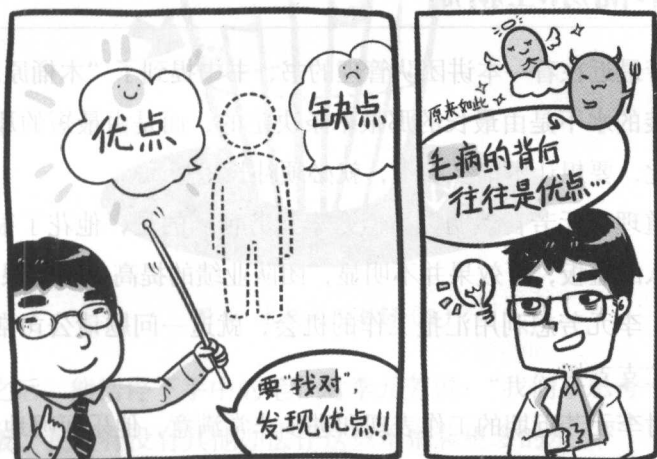
张帆说：“差不多。”

薛勇说：“你的这种观点很危险。教育下属，要做到用心而无痕，能帮助他，但不会伤害他。像你这样动不动就骂下属是‘猪头’，就更不可取了。那我问问你，他有什么优点？”

张帆支支吾吾，回答不上来，因为他眼中的小A只有缺点，他也从来没有用心去寻找小A身上到底有什么优点。

薛勇说：“小A肯定有他的不足之处，这我相信，但也一定有他的优点

和长处。作为管理者，要善于发现下属的优点和长处，然后给予真诚的赞美和表扬。在你眼中，他们身上的优点多了，缺点自然就少了。‘金无足赤，人无完人’，毛病的背后往往就是优点。管理者一定要多去发现和利用他们的优点，包容他们的不足。记住，眼中容不得沙子的管理者，不可能成为优秀的管理者。”



薛勇停顿了一下，接着说：“我的意思并不是说在团队中绝对不会出现所谓的‘害群之马’，但作为管理者，我们必须先从正面和积极的角度去看待他们。”

李元芳思忖：薛勇讲的“找对”而不要“找茬”与前两天李思思讲的“十根手指有长短，荷花出水有高低”有异曲同工之妙啊。

薛勇继续说：“我已经说服小 A 留下来继续工作，从今天开始，你试着去发现他的优点并激励他。我相信，用不了多久，你一定会改变对他的看法。如果问题没有改善，我们再沟通。”

张帆点了点头。

李元芳在一旁听着，心绪激荡：其实别人就是自己的一面镜子，我以后一定要时刻提醒自己，避免犯这样的错误。

两个星期之后，张帆高兴地打电话向薛勇汇报：“薛经理，小 A 改变很

多了。”

薛勇说：“恭喜你呀。”

此时，薛勇在心里说了另一句话：最重要的是你自己改变了很多啊！

018 木桶原理新解

李元芳最近在看一本讲团队管理的书，书中提到了“木桶原理”：一只木桶所能装的水不是由最长的那根木条决定的，而是由最短的那根木条决定的，因此，要想让木桶多装水，就必须补长短板。

这个道理李元芳自然明白。但令李元芳苦恼的是，他花了很大的精力去提升团队的短板，可效果并不明显，团队业绩的提高也很有限。

为此，李元芳想利用汇报工作的机会，就这一问题请公司常务副总经理熊浩帮忙支支招。

熊浩对李元芳近期的工作表现和进步非常满意，他乐呵呵地说：“木桶原理有新解，如果你能用‘新木桶原理’来解决团队工作效率问题，我相信会收到更好的效果。”

说完，熊浩拿出一张纸，在上面画了一个有短板的木桶（如图4所示）。

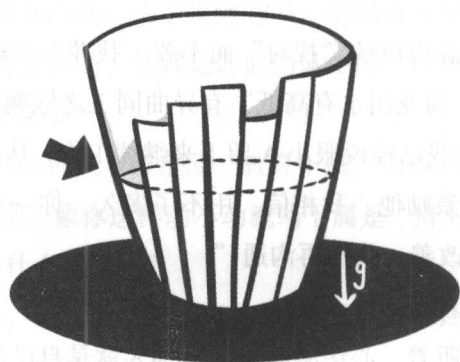


图4 木桶原理新解（1）

画好之后，熊浩对李元芳说：“根据旧の木桶原理，如果我们希望这只木桶能装更多的水，办法就是加长短板。”

说着，熊浩用笔在短板处画了一条线，表示把短板加长（如图5所示）。

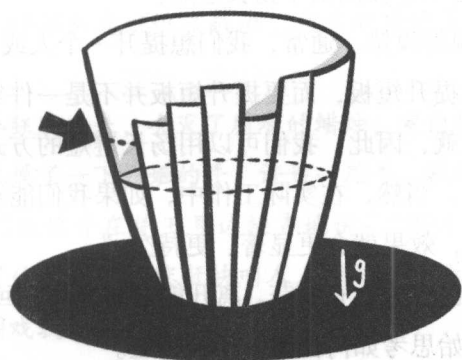


图5 木桶原理新解（2）

画好之后，熊浩停下手中的笔，对李元芳说：“我们来思考一下，如果不加长短板，我们有没有其他办法让这只木桶装更多的水？”

李元芳想了想，摇了摇头。

熊浩说：“如果我们把木桶倾斜一下，情况会怎样？”（如图6所示。）

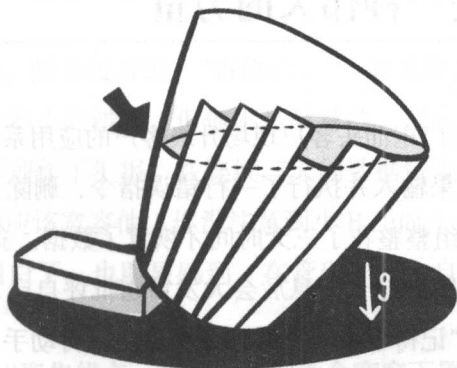


图6 木桶原理新解（3）

李元芳顿悟：“这样就能装更多的水了！”

熊浩接着说：“是啊，我们没有去补木桶的短板，而是只把木桶稍微倾斜，就能达到装更多的水的目的，这就是‘新木桶原理’。你知道如何把新木桶原理应用到团队中来吗？”

李元芳说：“是不是在团队中扬长避短？”

熊浩说：“你说得没错。通常，我们想提升一个人或一个团队的效能，主要考虑的是如何提升短板，而提升短板并不是一件容易的事，也很难立竿见影、一蹴而就，因此，我们可以用扬长避短的方式来达到提升个人或团队效能的目的。当然，在实际工作中，如果我们能双管齐下，既提升短板，又扬长避短，效果就会更显著、更持久。”

李元芳感到自己今天大有收获。离开熊浩的办公室回到自己的座位上，李元芳第一时间开始思考如何让团队扬长避短。

后来，李元芳采用根据个人能力特点和性格特点合理安排工作的方法，果然取得了意想不到的效果。

*

*

*

可是，最近发生的一件事情，却让李元芳为之一震。

019 宽容是一种伟大的力量

事情是这样的。

工程师小 B 在广东汕头客户现场升级客户的应用系统时没有按规定的流程进行操作，结果输入并执行了一行错误指令，删除了客户系统中的部分生产数据，项目组整整花了三天时间才恢复了数据。犯了错误的小 B 本以为部门经理薛勇听到这个消息后会大发雷霆批评自己，没想到薛勇却心平气和地对他说：“记得下一次先看清楚操作流程再动手，不要再犯同样的错误就好了。”

这件事在李元芳的脑海里折腾了好几天。一天，李元芳终于忍不住问薛勇：“薛经理，小 B 误删客户生产数据这件事，给客户造成了那么大的不

便，也给我们的团队和公司带来了不小的负面影响，您怎么不批评他？”

薛勇说：“我先给你讲一个小故事。”

春秋时期，一天，楚王请了很多臣子喝酒吃饭，还让两位他最宠爱的美人许姬和麦姬轮流敬酒。席间歌舞妙曼，美酒佳肴，烛光摇曳。

忽然一阵狂风吹来，吹灭了所有的蜡烛，室内顿时漆黑一片。一位官员趁机摸了一下许姬的手。许姬一甩手，扯断了他的帽带，然后匆匆回到座位并在楚王耳边轻声地说：“刚才有人乘机调戏我，我扯断了他的帽带，您赶快叫人点燃蜡烛，看谁没有帽带，就知道刚才调戏我的人是谁了。”

楚王听了，并没有命令手下点燃蜡烛，而是大声对各位臣子说：“我今天晚上一定要与各位一醉方休。来，大家都把帽子脱了，咱们来痛饮一场。”

由于众人没有戴帽子，也就看不出是谁的帽带断了。

后来，楚国攻打郑国，有一健将独自率领数百人为三军开路，一路过关斩将，直通郑国的首都。此人正是当年调戏许姬的那位臣子，他因楚王宽容了他，而发誓毕生孝忠楚王。

故事讲完之后，薛勇接着说：“古语云：‘人非圣贤，孰能无过。’小B这次确实犯了一个不小的错误，但他不是故意的，况且错误发生之后，他第一时间向项目经理作了汇报，在连续三天的数据恢复过程中，他几乎没有合眼，所以我们应该宽容他。你没注意到小B当时十分难过吗？”

李元芳终于明白了，也明显感到，在管理方面，自己和部门经理薛勇之间的差距不小。

薛勇补充说：“聚焦优点，就需要我们学会宽容下属。宽容是一种伟大的力量。我相信，这次宽容小B比批评他更能让他知道以后该怎么做。”

李元芳说：“是的，这几天我发现小B做事比以前细心多了。”

从那以后，李元芳更加钦佩薛勇的大度和管理才能了。

*

*

*

不过，事情总是一波接一波地出现。

020 对待技术人员最要紧的两个字——尊重

转眼间，李元芳担任电子政务软件开发部副经理一职已近五个月了，但有一个问题他始终没有解决好。

电子政务软件开发部有一位老员工 C，大家都称呼他“老 C”，比李元芳早进公司三年，是公司资历较深的员工，技术能力一流。但老 C 好像不怎么配合李元芳的工作安排，这让李元芳工作起来很难受。李元芳提出的一些工作思路，如部门技术发展思路、技术人员培养方案等，老 C 总要习惯性地刁难刁难，甚至唱唱反调；李元芳安排的工作，老 C 也会找理由推辞或拒绝，实在推辞不掉就慢条斯理地做；团队的一些行为规则，老 C 也遵守得不好。总之，技术能力超强的老 C 给李元芳的印象就是：以自己技术能力强为资本，认为团队离不开他，孤傲，自视清高。

在五个月的履职过程中，李元芳尝试和老 C 沟通了几次，但老 C 总是爱理不理，沟通效果也不明显。李元芳为此相当苦恼。

为了解决这个问题，李元芳打算找人力资源管理高手——公司人力资源部经理郑现实取取经。

郑现实听完李元芳的描述，说：“这是技术高手身上经常出现的问题。正所谓‘能力越强，个性也越强’，况且他的资历又比你老，就更容易这样了。老 C 这个人我比较了解，他是有点孤傲，依仗技术好自视清高，这也是公司暂时没有把他提拔为管理人员的核心原因。”

李元芳问：“那我要怎么做才能改变目前的情况呢？”

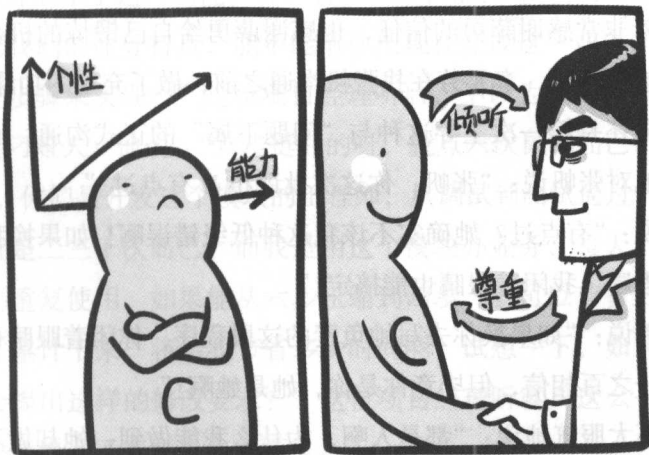
郑现实说：“前几天，我参加了一个人力资源管理研讨会，会上一位嘉宾分享了他们公司的一个案例。这位嘉宾也是一位人力资源部经理，案例

是这样的：他们公司一位技术人员向这位人力资源部经理投诉，抱怨他的部门经理不尊重下属。当这位人力资源部经理询问具体情况时，这位技术人员说：‘我们的部门经理坐在办公室最前面，他每次给下属安排任务时，都是站起身来，向下属招招手——张三过来过来，李四过来过来——像逗狗一样。’”

讲完案例之后，郑现实接着说：“其实，对待技术人员最要紧的两个字就是——尊重。如果我们能给他们足够的尊重，他们就一定会配合我们的工作。”

从那以后，李元芳就试着对老 C 尊重和客气起来，遇到决策事项或工作问题，也会找老 C 商量对策，真诚地倾听和采纳他的一些意见。没过多久，李元芳果然发现老 C 不像以前那样“高高在上”了，甚至带头拥护和支持李元芳的领导和工作安排。

当然，要更好地聚焦优点，还要学会换位思考，这个道理是李元芳从张帆身上感受到的。



021 换位思考让人豁然开朗

要养成一个好习惯不容易，要改变一个不好的习惯也挺难。话说电子政务软件开发部项目经理张帆上次在“小 A 事件”上被薛勇点拨之后，虽然在对待项目组成员方面改进了不少，但这次又不经意出了一点差池。

事情是这样的：刚毕业不到一年的软件工程师小 D，由于工作经验不足，编写程序时考虑不周，没有及时释放系统资源，造成系统开销过大，系统运行速度缓慢，严重时甚至死机。张帆得知是小 D 编写的模块导致的问题之后，忍不住把小 D 批评了一顿。

张帆批评小 D 说：“你的技术水平怎么这么差，竟然犯了如此低级的错误！”

小 D 是个女孩，平时文文静静，被项目经理张帆这么一说，自然伤心地哭了。

部门经理薛勇得知此事后，找到李元芳，说：“张帆这次的做法有失偏颇。这样吧，这次你为主找张帆谈谈，我旁听，看你如何处理这个问题。”

李元芳非常感谢薛勇的信任，也感谢薛勇给自己锻炼的机会。为了更好地解决这个问题，李元芳在找张帆沟通之前，做了充足的功课。

李元芳还是第一次主导这种与“问题下属”的正式沟通，心里自然有点紧张。他对张帆说：“张帆，你这次批评小 D 有点过。”

张帆说：“有点过？她确实不该犯这种低级错误啊！如果换我去写她负责的这段程序，我闭着眼睛也能搞定！”

李元芳说：“如果换你去写她负责的这段程序，你闭着眼睛也能搞定，这个我百分之百相信，但毕竟你是你，她是她啊！”

张帆不太服气地说：“都是人啊，为什么我能做到，她却做不到呢？”

李元芳说：“你忘了，你工作快五年，她工作还不到一年！你想想，你在这个年纪的时候，是不是也犯过类似的错误啊？”

张帆心里一怔，说话的音量一下子小了不少：“那倒是。”

李元芳说：“既然是这样，那你看你批评小 D 的方式是不是有点过？”

张帆点了点头。

李元芳认为和张帆的沟通“OK”了，就没有再说话。

坐在旁边的部门经理薛勇一直没有作声，看到李元芳和张帆不再交谈，而李元芳和张帆的沟通也基本有了结果，便接过话茬：“其实，这需要我们换位思考。如果我们站在对方的角度去思考问题，就容易理解对方，自然也能采取正确的处理方式了。”

李元芳在心里对自己说：姜还是老的辣啊！薛勇只用了“换位思考”四个字，就总结了我刚才说的全部内容。

薛勇继续说：“换位思考真的能让人豁然开朗。前不久，我的一位朋友给我讲过一个真实的案例，我觉得可以和两位分享一下。”

薛勇的这位朋友手下有一位项目经理，一次，他的一位客户提出要他开发一个带业务处理流程的功能模块。由于时间很紧，这位项目经理拿到用户的需求之后，立刻组织人员加班加点，终于在当天晚上开发出了这个带业务处理流程的功能模块。第二天上午，他高高兴兴来到客户的办公室，向客户汇报并展示了这一功能。客户看完之后，说：“模块的功能已经实现了，但根据我们的业务特点，能不能请你把现在完成这一业务的六个步骤调整到四个步骤来实现？”这位项目经理听后，不以为然，心里嘀咕：这个客户真会刁难人。他说：“六步挺好的呀，就点六次鼠标而已。”客户说：“你知道吗，你们是开发这个模块的工程师，从调试到测试通过，使用这个模块可能就是二三十次而已，而我是用这个模块办业务，每天、每星期、每月都需要重复使用，如果能从六步压缩到四步，就可以节省三分之一的时间，这样累计下来，将给我节省多少时间啊！试想一下，如果你是我，是不是也会提出这样的修改要求？”这位项目经理听客户这么一说，豁然开朗，愉快地接受了客户提出的要求。

薛勇说：“案例中的那位项目经理，从‘我’的角度出发思考时认为客户在刁难自己，换位思考后很容易就释怀了，换位思考前后对同一个问题产生了两种截然不同的态度。因此，换位思考很重要，对管理者而言尤其

重要。我们以后面对同事、面对下属、面对上司、面对客户时，都要注意换位思考。张帆，你认为呢？”

张帆说：“薛经理，您说得很对。”

薛勇继续说：“那你以后会怎么做？”

张帆说：“薛经理，请您放心，以后我会多注意换位思考。”

沟通结束后，李元芳私下问薛勇：“薛经理，刚才我和张帆的沟通，您认为怎样？”

薛勇夸奖道：“不错，希望你再接再厉！”

李元芳明知自己还“嫩”，但听了薛勇的表扬，心里还是美滋滋的。

022 会“拼”才会赢

时间过得真快，一转眼就到了6月。由于这几年广州港前信息科技有限公司的规模不断扩大，所以公司领导层决定从这一年开始每年举行一次拔河比赛，目的是增强团队的凝聚力。6月初的一个下午，公司首届拔河比赛在软件园员工活动区正式拉开帷幕，电子政务软件开发部派出的拔河团队一路过关斩将，最终荣登冠军宝座。

在本次拔河比赛中，有一场比赛让人大跌眼镜。这场比赛就是电子政务软件开发部拔河队迎战系统集成部拔河队——看上去兵强马壮的系统集成部拔河队竟然输给了与之实力相差悬殊的电子政务软件开发部拔河队。

赛后，大家七嘴八舌，议论纷纷，有人甚至调侃说：“这是截至目前发生的最不可思议的事情。”

李元芳也觉得有些蹊跷，对这个结果想不明白，于是就去和部门经理薛勇沟通。

薛勇回答说：“我们能赢系统集成部拔河队，这是显而易见的啊！”

李元芳不解地问：“可是他们的队员个顶个都比我们要强啊？”

薛勇说：“拔河比赛是一项团队竞技，比的不是个人实力，而是团队实

力。系统集成部拔河队的队员个顶个都比我们要强，这个我承认，但你没有注意到他们在比赛前的表现吗？”

李元芳说：“注意到了，他们在比赛前就如何安排队形发生了激烈争吵，在没能达成统一的情况之下就开始比赛了。”

薛勇说：“这就是他们失败的原因！他们意见不统一，人心自然不齐；人心不齐，自然不会有一致的行动；没有一致的行动，就无法形成最大合力。而我们的拔河队，从个人条件来看确实不如他们，但大家意见高度统一，队形井然有序，全体队员同舟共济，自然就形成了最大的合力。人心齐，泰山移啊！这就是我们战胜他们的原因。”

薛勇停了停，继续说：“元芳，我问你一个问题。会‘拼’才会赢，你如何理解这个‘拼’字？”

李元芳说：“‘拼’的意思就是‘拼搏’、‘努力’啊。”

薛勇说：“非也。‘拼’的意思应该是‘拼凑’。当今社会，个人英雄主义的时代已经过去，现在是讲求集体英雄主义的时代了。”

话题一转，薛勇突然问道：“你知道电灯是谁发明的吗？”

李元芳不假思索地回答：“爱迪生啊。”

薛勇又问：“那飞机呢？”

李元芳脱口而出：“莱特兄弟。”

“那我国的航空母舰辽宁舰呢？”薛勇继续问。

李元芳摇了摇头，表示自己不知道。

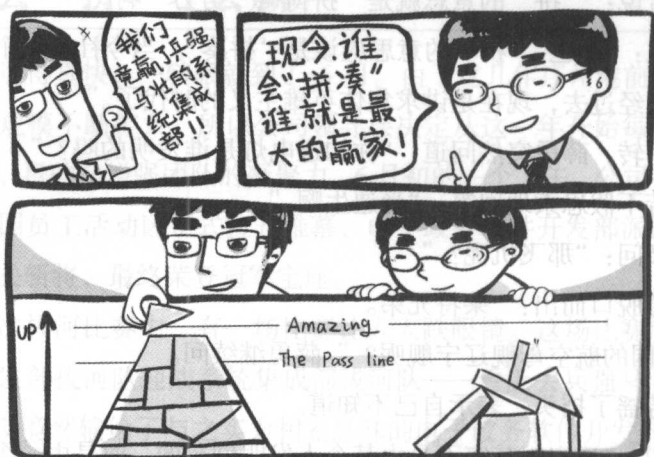
薛勇说：“辽宁舰其实不是由某个人发明创造的，而是由一个团队发明创造的，因此我们无法说出他们的名字。”

这时，薛勇的手机响了。他接完电话之后，接着说：“一个人不可能完美，但一个团队就可能实现完美。正如小孩子玩的积木，虽然每一块积木都有棱有角，不完美，却能拼出一个完美的长方形或正方形。当今社会，孤独的英雄大都短命，我们不要做‘独行侠’。作为管理者，我们更应该注意‘抱团打天下’，通过整合团队成员的力量共同实现团队的目标。今天，

谁会‘拼凑’，谁就是最大的赢家！所以，我们一定要学会整合资源，养成集思广益的思维方式和行为习惯。”

李元芳若有所思：整合！上次熊浩给自己讲的“木桶原理”，一只木桶能装多少水是由最短的那根木条决定的，其实，木桶能装多少水，还跟木条之间的缝隙有关。只有把木条之间的缝隙密封了，木桶才能装更多的水。密封缝隙，其实就是整合的一种类型啊！类比到团队，成员之间的冲突和摩擦就是团队成员之间的“缝隙”，要能让团队这只“木桶”装更多的“水”，解决团队成员之间的冲突和摩擦也至关重要，以后在这方面，自己一定要注意和加强！

“集思广益，会‘拼’才会赢，有道理。”李元芳一边喃喃自语，一边打了一个响指。



经过这次拔河比赛，李元芳初步体会到了团队合作的重要性。

拔河比赛后的第三天，薛勇忽然想到上次还有一些关于“集思广益”方面的重要信息没来得及告诉李元芳，于是，利用中午吃饭的时间，薛勇打开了话匣子。

023 1 加 1 可能大于 2

薛勇问：“元芳，小学时我们学过‘1 加 1 等于 2’，你认为上次拔河比赛中，系统集成部拔河队有没有实现‘1 加 1 等于 2’呢？”

李元芳肯定地答道：“当然没有，不然我们不可能赢他们。”

薛勇说：“没错。你认为拔河比赛中有没有可能实现‘1 加 1 等于 2’？”

李元芳说：“根据物理学原理，两个力在同一个方向时合力最大，最大的合力就是这两个力之和。因此，在拔河比赛中，只要全体队员齐心协力，同时发力，心往一处想，劲往一处使，就可以实现‘1 加 1 等于 2’。”

薛勇接着问：“那在拔河比赛中有没有可能实现‘1 加 1 大于 2’？”

李元芳沉思片刻，回答道：“如果单纯从力的叠加上看，拔河比赛中不可能实现‘1 加 1 大于 2’，最多实现‘1 加 1 等于 2’。当然，如果考虑到一些智慧和技巧的因素，也许有可能吧。”

薛勇说：“确实如此，从拔河比赛中我们很难体会到‘1 加 1 大于 2’，那么你能举出‘1 加 1 大于 2’的例子吗？”

说到这里，薛勇没有让李元芳马上回答这个问题，而是指着手中的一根筷子说：“你看我手中的这根筷子，假如用 5 斤力量可以将它掰断，那么我把两根同样的筷子合在一起，你认为用 10 斤力量可以将它们掰断吗？”

李元芳不敢肯定地回答道：“也许不能。”

“是的，这个时候用 10 斤力量就不能把两根合在一起的筷子掰断。如果不信，你回去拿自己家的筷子试试。”薛勇一边摇着手中的筷子一边说：“这是公共食堂的筷子，我们不能当场测试。”

薛勇接着说：“这就告诉我们一个道理，‘1 加 1’确实有可能‘大于 2’。”

李元芳说：“像足球赛、篮球赛、排球赛等这种讲求能力互补和协同配合的竞技比赛，我们就很容易感受到‘1 加 1 大于 2’。薛经理，您看我举的例子对吗？”

薛勇说：“没错。鸡蛋、茶叶和盐，当它们整合在一起时能比每一个单独的个体产生出更多的价值，卖更多的钱。回到我们的实际工作中来，这

种以团队成员能力互补的方式来协同工作，目的就是要实现‘1加1大于2’。如果一个工作团队不能实现‘1加1大于2’，那么这个团队的价值就有限，就不能充分体现出‘抱团战斗’的真正意义。团队的核心价值就是要实现个体简单相加无法实现的目标和价值，因此‘1加1’的结果越大越好。”

李元芳点点头，说：“我以前做技术的时候，习惯性地认为‘1加1’只能‘等于2’；现在做管理了，才比较容易理解和接受‘1加1’可能‘等于2’，可能‘小于2’，甚至可能‘大于2’，关键在于我们怎么去做。”

薛勇说：“是的，这就是技术人员和管理人员的区别。”

* * *

李元芳到底是做技术出身的，比较较真。后来，他真的在家拿了两根筷子做测试，结论确实如薛勇所说。

知道是对的就去行动，这是李元芳的一大优点。李元芳在以后的工作过程中想了很多办法努力创造团队的合作氛围和条件，如设立“帮扶奖”、设立“建言献策奖”、组织集体技术攻关、建立基于团队的问题解决小组等，收到了不错的效果。

* * *

李元芳以为薛勇只是要和自己讲这个道理，正准备起身离开时，薛勇叫住了他。

024 唯有参与，才有认同

薛勇问：“你知道为什么在为数不少的公司或部门里，很多员工对公司或部门制定的绩效考核办法不满意吗？”

李元芳回答道：“我想应该是这些考核办法不科学、不公平引起的。”

薛勇说：“你的答案应该说只对了一小部分，其实在很大程度上是这些公司或部门在制定绩效考核办法时，没有或很少让被考核者参与！”

李元芳说：“难怪我们当初在制定绩效考核办法时，您花了很多时间征

求大家的意见和建议。当时我认为这样做可能有些多余和浪费时间，现在才多少明白了您的良苦用心。”

薛勇继续说：“‘集思广益’要求我们做到让团队成员全员参与，特别是制定绩效考核办法、发布团队规章制度等事情，更应该这样做。‘全员参与’一方面可以广泛征求大家的意见和建议，另一方面容易得到大家的认同。”

李元芳有些疑惑：“‘全员参与’有利于认同？”

“是的，其实生活中有一个很形象的例子可以证明这一点。”薛勇补充说：“我们看结婚生活在一起的两口子，有那么一部分夫妻，先生会认为自己的朋友或同事的妻子比自己的妻子漂亮、有气质，妻子会认为自己的朋友或同事的丈夫比自己的丈夫潇洒、有出息，但是他们却会在朋友或同事的面前夸奖自己的儿子或女儿是最棒的，你知道这是为什么吗？”

李元芳说：“薛经理，我不知道。”

薛勇说：“因为自己的儿子或女儿是自己参与了的。自己参与了的，自然就容易认同。”

李元芳忍不住笑了笑，心想：没想到同样是技术工作出身的薛勇，身体里居然有如此幽默的细胞！

薛勇接着说：“我们经常在报纸或网络上看到‘后妈虐待丈夫与前妻所生小孩’的报道，大家会不约而同地谴责后妈心狠手辣。其实，我们不能简单地把原因归结为后妈心狠手辣。从另一个角度来说，这是人性的使然，后妈之所以会虐待丈夫与前妻所生的小孩，原因就是被虐待的孩子是自己没有参与的，没有参与，就没有认同感。”

“因此，唯有参与，才有认同。人总是会维护自己的劳动成果，而不会轻易否定自己的劳动成果。”薛勇补充说：“我们在以后的工作过程中，要想真正做到‘集思广益’，就一定要鼓励大家多参与，这样确立的一些制度才可能更好地执行到位。”

李元芳答道：“薛经理，我明白了，‘集思广益’是一种理念，更是一种行动。”

后来，李元芳常常鼓励下属们发言，遇到问题或寻求解决方案时，经常采用有利于团队成员共同参与的专家判断法^①、头脑风暴法^②等，工作开展得有声有色。

025 管理者其实是一根穿珍珠的线

话说李元芳在工作方面的表现一天比一天出色，在爱情的道路上也一帆风顺。李思思对李元芳的好感与日俱增，两人交往和交流的机会自然越来越多。都说“爱情可以催人奋进”，看样子，这句话是真的，李元芳在工作上的干劲在爱情力量的推动下持续升温。

又是一个风和日丽的星期六，李元芳和李思思相约去爬白云山。爬山途中，两人说说笑笑、走走停停，李思思还时不时撒撒娇，让李元芳背自己走。李元芳也是“累并快乐着”，虽然有时候累得气喘吁吁、大汗淋漓，嘴上对李思思说“背着你爬山太辛苦”，但谁都知道，其实他心里比蜜甜。

两个小时之后，他们手牵手，来到了白云山山顶公园。两人坐在石条椅上休息，李思思小鸟依人般地把头斜靠在李元芳的肩上，享受着自己的男朋友给予的温情依靠。

休息了一会儿，李思思基本恢复了体力，直身坐了起来。李元芳马上从背包中掏出一包李思思最喜欢吃的薯片，打开包装拿出一片送到李思思的樱桃小嘴里。李思思伴着薯片的香气，感受着爱情的温馨和浪漫，心情特别好。

恋人在一起也许都是这样，李元芳和李思思静静享用着美食，任时光

① 专家判断法是指在组织内部或项目中让具有类似工作经验的人一起参与研讨。专家判断这一工具有两个重要的特点：与会专家独立判断；最终的结论与会专家要一致同意。

② 头脑风暴法的特点是与会人员可以非常自由地各抒己见，任何人不能对发言者的观点进行正确与否的评判，也不能随意打断发言者的发言。

默默流淌，沉浸在“此时无声胜有声”的意境之中。

薯片吃完了，李思思用湿纸巾擦了擦嘴和手（当然，湿纸巾是李元芳递过来的），对李元芳说：“元芳，听说你们薛经理给你讲了‘集思广益’和‘整合团队资源’，我想问问你，如果用两件物品来比喻团队管理者和团队成员，你认为哪两件比较合适？”

这个问题李元芳连做梦时都没想过，一时回答不上来。李元芳一边接过李思思递过来的刚刚用过的湿纸巾一边说：“Sorry, I don't know.”

李思思笑了笑，从脖子上取下自己的珍珠项链，俏皮地用纤纤玉指轻触了一下李元芳的鼻子，说：“你看这条项链，我认为可以把珍珠看作团队成员，把穿珍珠的这条线看作团队管理者。”

李元芳还是第一次听到这样的比喻，好奇地说：“那能否麻烦老婆大人解释解释？”

李思思圆润白皙的脸蛋突然一红，说：“你也不害羞，谁是你老婆啊？”

李元芳说：“你啊！”

李思思说：“我不是。”

李元芳说：“总有一天你会成为我老婆的。”

李思思说：“但至少现在不是。”

李元芳说：“好了，好了，那麻烦女朋友解释解释总可以吧？”

李思思说：“这还差不多。薛经理说的‘集思广益’和‘整合团队资源’，其实被整合者就是团队成员，起整合作用的就是团队管理者。正如这条项链，一粒粒的珠子就好比团队成员，中间的那根线就好比管理者。珍珠再好，如果没有中间这根线，也只是‘散珠一盘’。因此，管理者其实就是一根穿珍珠的线，他的价值和作用就是把员工这一粒粒珍珠给‘穿’起来，从而形成美丽的项链——高绩效团队。”

李思思接着说：“那我再问问你，这条项链，是珍珠漂亮，还是里面的线漂亮？”

李元芳回答说：“珍珠露在外面，线在里面，我只能看到珍珠，看不到

线，所以我认为珍珠漂亮，线漂不漂亮我不知道。”

李思思说：“你说得没错。这就告诉我们一个道理：作为管理者，我们应该多让团队成员去呈现光鲜的一面，不要总抢在员工的前面炫耀自己；当团队创造了优秀业绩时，我们应该先让团队成员享受劳动成果，不要有好处就自己冲在最前面。管理者永远都是穿珍珠的那根线。”

李元芳问李思思：“那究竟是‘线’的价值大，还是‘珍珠’的价值大？”

李思思回答道：“这就要看你是一根什么‘线’了。作为管理者，应该做一根结实的‘纯金线’，也就是说，要做智慧的管理者，而不要做一拉就断的‘破丝线’，也就是说，不要做愚庸的管理者。联想集团前董事局主席柳传志先生说：‘我做不好一颗珍珠，我就去做穿珍珠的那根线。’事实证明，咱们敬爱的柳总真是一根名副其实的‘纯金线’。元芳，你说呢？”



026 村看村，户看户，群众看干部

李元芳点了点头，然后抬头景仰地看了看自己聪慧至极的女朋友李思思，问道：“思思，你刚才说‘管理者永远都是穿珍珠的那根线’，是不是意味着管理者就不需要带头了？”

李思思回答说：“此言差矣。我说‘管理者永远都是穿珍珠的那根线’是有前提条件的，是指不要在员工面前炫耀自己，不要在利益面前只考虑或先考虑自己，而在工作方面，在履行公司规章制度等方面，作为管理者，应该起模范带头作用。”

“常言道：‘村看村，户看户，群众看干部’，”李思思继续说，“这足以说明团队领头羊的重要性。”

李元芳插话道：“管理书上曾说过，‘由一头狮子带领的羊群最终都会变成狮子，由一只羊带领的狮群最终都会变成羊’，是不是这个道理？”

李思思回答道：“你总是善于思考和联想，这是你的优点。那我问问你，你认为自己是一头狮子还是一只羊？”

李元芳不敢在自己的女朋友面前过于张狂，但又不能让女朋友对自己有丝毫失望，于是灵机一动，采用两全其美的口吻说：“现在是‘羊’，如果有你长期在我身边，我想我早晚会变成‘狮子’的。”

李思思故意调侃道：“当你变成‘狮子’的时候，会不会吃掉我？”

李元芳作怜爱状，抚摸着李思思的小手说：“当然不会啦，我说的‘狮子’也是有前提条件的，那就是在工作上，在家庭生活中，我永远是你身边一只听话的小绵羊、中绵羊和老绵羊。”

“小绵羊、中绵羊和老绵羊？”李思思有些不解。

“是的，现在是小绵羊；年龄再大些，就变成了中绵羊；年龄再再大些，自然就变成老绵羊了。”李元芳笑着说。

李思思嫣然一笑，说：“这还差不多。”

说实话，李元芳对自己还是心如明镜的：自己现在离“狮子”确实还有很大的距离。不过，路虽远，行则至，事再难，做必成。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”是从农村走出来的李元芳的奋斗精神。

在两人畅快的交流和沟通中，时间不知不觉到了中午十二点半。这对恋人起身朝附近的小吃店走去，准备好好享受白云山独特的三水豆腐花和萝卜牛腩。

简单吃过午餐，李元芳和李思思继续游玩。

在恋人的身上，时间总是过得很快，眼看夕阳西下，两人还有点流连忘返。从白云山返回的路上，李元芳想：思思比自己看过的由成君忆先生创作的《水煮三国》中诸葛亮的老婆阿丑更有智慧。当然，容貌方面，阿丑和思思根本就不在同一个档次——不具有任何可比性。

夜幕之下，看着万家灯火，李元芳把李思思搂得更紧了，紧得能听到彼此的心跳……

027 身先士卒就是威，说到做到就是信

最近，薛勇从部门秘书蔡琴处听到一个员工投诉李元芳——该员工“状告”身为部门副经理的李元芳在上班的时候浏览与工作无关的娱乐网站。

薛勇认为，这件事情看上去虽小，其实不小，严重时会影响管理者的威信和管理者在员工心目中的形象。于是，薛勇把李元芳请到了自己的办公室。

薛勇说：“元芳，你担任部门副经理一职以来，进步很快，从技术到管理的转型进展也不错，恭喜你啊。”

李元芳说：“多亏薛经理的悉心指导。您今天找我一定有什么事吧？”

薛勇问：“元芳，最近有人反映说你在本周二上午上班时做了与工作无关的事情，不知道有没有这事？”

记忆细胞马上把本周二上午李元芳上班的情况调了出来。李元芳只觉得一阵脸红，自责地回答：“我看了十分钟左右的娱乐新闻。”

薛勇说：“公司和我们部门都有规定，上班时间不能干与工作无关的事情，作为管理者，我们一定要带头遵守规章制度，以身作则。前不久，我参加了广东南方软件过程改进专业委员会举办的一个管理沙龙，一位会员讲述了他们公司的一个案例，对我触动很大。这位会员说，他的部门经理

没有做到以身作则。这位部门经理要求部门全体成员上班不能迟到，下班不能早退，工作时间不能干与工作无关的事情。起初，这位会员非常支持部门经理的工作，也认为部门经理这样要求大家是非常正确和应该的，可是后来，他对这位部门经理的看法和认可度急转直下。我问他是什么事情引起如此的变化，他说有一次不经意看到这位部门经理在上班时间炒股。你看，要下属遵守公司和部门的规章制度，自己却在上班时间炒股，这样的部门经理在员工心目中还会有威信吗？”

听到这里，李元芳脸一红，对薛勇检讨说：“薛经理，这确实是我没做好，没带好头。您看这事要不要告诉公司常务副总经理熊浩，我愿意接受公司的处罚。”

薛勇说：“我想，这件事情你不用向熊浩汇报。人在成长的道路上，总会不经意地犯一些错误，特别是刚从技术走向管理，从‘兵’过渡到‘将’的时候。原来当‘兵’时可以犯的小毛病一时没有全部改正，也是可以原谅的，关键是要做到错误不贰过。”

李元芳非常感激薛勇对自己的谅解和宽容，惭愧地说：“薛经理，这次让您操心了，以后我一定会时时提醒并严格要求自己，绝对不会再犯类似的错误。”

薛勇补充说：“有威信的管理者才能真正成为被下属拥戴的管理者，而威信并非来源于管理者的权力和对权力的使用。元芳，你知道管理者的威信从何而来吗？”

李元芳说：“以身作则。”

薛勇点了点头，说：“身先士卒就是威，说到做到就是信。好榜样往往比喊破嗓子更管用。我相信，从今天这件事情上你已经深刻体会到了威信的来源之一——身先士卒。以后的工作过程中，你再去慢慢体会和践行‘说到做到’吧。”



李元芳离开薛勇的办公室，思绪万千：身先士卒就是威，说到做到就是信——我一定要成为真正有“威”有“信”的管理者！

028 管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事

从技术转型为管理的人几乎都会出现这样一个毛病：虽然身在管理岗位，但还是习惯和喜欢做一些技术工作。李元芳也不例外。

自从上次在《管理者的智慧》培训课上听培训师讲管理者要学会“舍得”之后的一个多月时间里，李元芳也尝试让自己尽量以管理工作为主，但还是没能很好地摆脱根深蒂固的“技术情结”。每当手头同时出现管理工作和技术工作时，李元芳还是自觉或不自觉地把处理技术问题排在优先的位置。

薛勇也发现了李元芳的这个问题，觉得李元芳做部门副经理快半年了，是时候提醒他要彻底改变了。

利用两人商量如何总结部门半年工作业绩的机会，薛勇对李元芳说：“元芳，你认为做技术工作爽一些，还是做管理工作爽一些？”

李元芳脱口而出：“当然是做技术工作啦，这是我工作六年强项。”

薛勇说：“那我再问问你，你喜欢做技术工作还是管理工作？”

李元芳回答：“当然是技术工作，因为做技术工作成就感很明显，每次看到自己写的代码展示出漂亮的结果，或者看到由于自己解决了一个技术问题而让系统重新恢复正常时，我就会激动不已。”

薛勇继续问：“那你有没有想过，你现在的岗位是要求你应该多做和优先做技术工作还是管理工作？”

李元芳一下子懵了。他想了想，回答说：“我现在是管理岗位，应该多做和优先做管理工作。”

薛勇说：“没错，作为管理者，应该多做和优先做管理工作。不过，你知道为什么等你做部门副经理半年，我才和你讲这个问题吗？”

李元芳回答：“不知道。”

薛勇说：“因为这个习惯不容易一下子改过来，所以我想让你有一个过渡期和适应期。我刚开始从技术转型到管理的时候，也是如此，一看到有技术问题需要解决就‘手痒’，就想往前冲。”

李元芳说：“薛经理，您真是理解我啊，我太有同感了。一看到有技术问题需要处理，我就容易忘记自己现在是管理者。”

薛勇说：“其实我们这种根深蒂固的‘技术情结’是非常要不得的。作为管理者，一定是做自己应该做的事，而不是做自己喜欢做的事。试想一下，技术人员一个月的工资是多少？我们管理者一个月的工资又是多少？如果我们拿着管理者的工资却干着技术人员的活儿，那不是在浪费公司的资源吗？”

李元芳打了一个寒战，说：“我从来没有想过问题会如此严重。”

薛勇说：“所以我们一定要提醒自己，要‘忍痛’让自己真正改变这一错误的做法。”

李元芳问道：“薛经理，有没有比较好的方法能让自己改变这种习惯？”

薛勇说：“以后工作时，先想清楚这件事是不是自己应该做的再动手，否则不可能改掉这个习惯。”

李元芳下意识地敲了一下自己的脑门，自言自语：“管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事，你可一定要记住哦！”



薛勇接着说：“我听说你上星期去广西南宁了解一个在客户现场做开发的项目的进展，一位技术工程师请教你一个技术问题，你二话不说就亲自操刀替他做完了，有这事吗？”

029 强将手下无弱兵吗

李元芳有点自豪地说：“是的，当时我认为这个技术问题对他来说难了一点，估计他一时也学不会，所以就代劳了。”

薛勇问：“元芳，你认为这件事是你应该做的吗？”

李元芳回答说：“我认为这与您刚才讲的‘管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事’有点不一样，这次是因为我没办法。要是这位技术工程师自己会做，我当时肯定不会插手。”

薛勇纠正道：“其实这件事同样属于我讲的‘管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事’。你想想看，在遇到这类事情时，作为管理者，我们

是不是应该去辅导他如何做，而不是替他去做？”

李元芳认为薛勇说得好像是这么回事：“我当时也是着急，所以就直接搞定了。”

薛勇话锋一转，问道：“你听过‘强将手下无弱兵’这句话吧。”

李元芳说：“听过，这句话出自苏轼的《题连公壁》，原句是：‘俗语云：强将手下无弱兵。真可信。’”

薛勇说：“没错。那这句话的意思是什么呢？”

李元芳从书上看过这句话的解释，因此十分自信地说：“英勇的将领手下没有软弱无能的士兵，比喻好的领导能带出一支好的队伍。”

薛勇说：“‘强将手下无弱兵’，这句话好像是正确的。其实仔细分析，这句话只说对了一半，或者说，在某些特殊情况下才是正确的。”

李元芳不解，反问道：“不会吧？”

薛勇解释道：“如果一名能力出众的领导，懂得培养下属，多给下属锻炼的机会，当然是‘强将手下无弱兵’；但如果一名能力出众的领导，生怕下属犯错误，事事亲力亲为，没有给下属学习、锻炼和成长的机会，下属的能力自然无法得到提升，这样就会变成‘强将手下皆弱兵’，其结果就是只有领导一个人是‘能人’，其他人都是‘庸人’。因此，作为管理者，我们不能总是像母鸡护小鸡一样把下属给保护起来，而是应该让他们离开我们的臂膀，去接受风雨的考验和洗礼。”

薛勇接着说：“三国时代的诸葛亮，鞠躬尽瘁，他死后‘蜀中无大将，廖化当先锋’，历史的教训让我们深思啊。回到刚才这件事情上来，如果下属遇到困难和问题我们就‘迎难而上’去帮下属解决，一方面，下属没有了锻炼的机会，能力自然很难提高，这样不利于团队整体力量的增强，同时管理者会越干越忙，越干越累；另一方面，有些下属会产生惰性和依赖心理——反正我不会做时有领导，无所谓。久而久之，那些有想法但没有机会提升自己能力的员工会选择离职，重新寻找有利于自己发展的平台，而那些不求上进的员工会蜷缩在‘温暖的集体’中吃‘大锅饭’。你仔细想想，

这种做法，是不是有百害而无一利啊？”

李元芳惊出了一身冷汗。

薛勇补充说：“因此，正确的做法应该是教他们，一次不会教两次，两次不会教三次，直到教会为止。有些管理者可能会说：‘教他做花的时间比我自己做花的时间更长。’当然，我承认这样的事实，但我们要知道，如果这次教会了，那么下次就不用再去教、去做了，从长远来看，不仅培养了人，而且节省了时间。”

李元芳说：“薛经理，您言之在理，今后我一定注意尽可能让下属自己去，不再越俎代庖了。”

薛勇说：“好，希望你真能说到做到，这也是从技术走向管理的一个非常重要的、非常不容易转变的转变。预祝你这位‘强将’手下将来都是‘强兵’！”

薛勇好像意犹未尽，他起身倒了杯茶，也替李元芳倒了一杯，说：“今天我干脆把这个问题给你讲透。”

李元芳再次竖起了耳朵……

030 谁的“猴子”谁来养

李元芳是一个很爱学习的人，听薛勇这么一说，心里自然非常高兴。他发自内心地感激薛勇这样一位无私帮助自己的贵人。

薛勇说：“元芳，你听说过比尔·翁肯发明的一个有趣的理论——‘背上的猴子’吗？”

李元芳说：“没有。”

薛勇说：“我给你解释一下，比尔·翁肯所谓的‘猴子’，是指‘下一个动作’，即接下来要如何做。有一个案例。一位上司在走廊里碰到一位下属，下属说：‘我能不能和您谈一谈？我碰到了一个问题。’这位上司便站在走廊里专心听这位下属详细描述问题的来龙去脉，一站就是半个小时。

这样，上司既耽搁了原来要做的事，也发现所获得的信息只够让自己决定要介入此事，但并不足以做出任何决策。于是，上司说：‘我现在没时间和你讨论，我考虑一下，回头再找你谈。’这样，原本在下属背上的‘猴子’，也就是接下来要做的事，在下属与上司的沟通过程中便不知不觉地转移到了上司的背上。上司接下了下属的角色，而下属则变成了监督者——他会时不时跑来问上司：‘那件事办得怎么样了？’”

薛勇停了一下，继续说：“元芳，你替技术工程师解决技术问题，从某个角度来讲，就是你自己主动去背员工背上的‘猴子’。”

李元芳笑了笑。

薛勇说：“要想不去主动背员工背上的‘猴子’，相对比较容易；难就难在如何不去被动接收员工背上的‘猴子’。我们部门的员工小E喜欢把自己背上的‘猴子’转交给他人‘抚养’，不知道你有没有中过招？”

李元芳扑哧一笑，说：“有过，不过我当时没有理解到他是把自己的‘猴子’交给我‘抚养’这么高深的层次。”

薛勇说：“具体是什么事情，能说来听听吗？”

李元芳说：“一次小E问我如何用C++来实现文件的断点续传，我一时没有解决方案，于是顺口答应他我回去想想，最后也不知道是怎么回事，是我亲自把实现文件断点续传的代码给写了。”

薛勇说：“你的这个例子很鲜活。你一旦接收了本该由下属‘抚养’的‘猴子’，下属就会认为是你自己想要这些‘猴子’的。因此，你收得越多，他们给得也就越多。于是，你饱受堆积如山、永远处理不完的问题的困扰，甚至到了没有时间去‘照顾’自己的‘猴子’的程度，严重影响了管理者真正价值的发挥。因此，作为管理者，应该将时间投在最重要的管理事务上，而不是去‘抚养’一大群别人的‘猴子’。身为管理者，如果能让每个员工去‘抚养’自己的‘猴子’，他们就能真正地管理自己的工作，也会更有责任心，同时，管理者也才有充足的时间去做规划、协调、创新等对团队更有价值的工作。”

李元芳托着下巴做思考状，问道：“薛经理，能不能告诉我如何才能做到不让员工把他们的‘猴子’转移到我背上呢？”

薛勇故意说：“这原本是你背上的‘猴子’，现在想转移给我？”

李元芳脸红了。

薛勇笑着说：“这次我帮你‘背’你背上的这只‘猴子’吧，这样你以后才能更好地‘背’你背上的‘猴子’。”

薛勇继续说：“如果下次别人想把他背上的‘猴子’给你，你就说：‘我也不知道，你再去想想其他解决方案吧。’”

李元芳追问：“要是他积极主动去想了，可还是不知道该如何做呢？”

薛勇说：“那就说明他不是有意把自己背上的‘猴子’给你，这时你就应该去辅导他，或者与他一起去寻找问题的解决方案。”

李元芳说：“我明白了，如果下属积极主动地想了办法，却还是不知道该如何做，那就不是‘猴子’该如何管理的问题了，而是作为管理者应该真正去辅导和培养下属的问题了。”

薛勇说：“你理解得完全正确。”

李元芳说：“薛经理，我感觉您真是一个管理天才，您懂得真多啊！”

031 插播：“添才”与“天才”

薛勇说：“我哪是什么天才啊，只是积累了一些东西而已。”

李元芳说：“薛经理，说句心里话，我由衷地佩服您的管理水平，在我的心中，您真是一位管理天才。”

薛勇说：“说到‘天才’，我个人认为，在这个世界上应该没有‘天才’，特别是在管理领域中没有。管理这东西，靠的是自己的积累、总结和领悟。正如饭只能一口一口地吃，管理技能也只能一点一点地积累。其实，在十年之前，我也是一只管理‘菜鸟’，当时也认为公司常务副总经理熊浩是一位管理天才。我是通过十年的学习和积累，才有了今天的水平。”

李元芳说：“要是我十年之后能达到您现在的管理水平就好了。”

薛勇说：“这并不难，你只要持续努力，不断学习，不断积累，天天给自己‘添才’，不用十年，你的管理水平肯定会超过我。到时候你回头一看，可能会惊奇地发现：这个世界上，除了你自己，其他人都不是‘天才’。”

李元芳说：“薛经理，您别拿我开玩笑。我曾听一位培训师说：‘冰冻三层非一日之寒，一个人的成功并非偶然’，看样子非常有道理啊。”

李元芳话音刚落，两人同时哈哈大笑起来。

032 让“我能”引发蝴蝶效应

广州港前信息科技有限公司为了更好地招聘人才，每年都会派人去一些重点高校做宣传性演讲，一方面是为了提升公司的社会知名度，另一方面是为了吸引优秀大学毕业生来公司任职。

公司委派人力资源部经理郑现实和电子政务软件开发部副经理李元芳一起去武汉大学做演讲，希望通过介绍公司的规模、业务性质、发展前景、员工福利待遇等，吸引目前在读大三、明年（2011年）6月将要毕业的计算机专业的优秀学生能够在毕业后加盟广州港前信息科技有限公司。

2010年6月24日，李元芳和人力资源部经理郑现实坐上广州至武汉的高铁列车。

上车后，郑现实对李元芳说：“元芳，恭喜你啊。”

李元芳问：“郑经理，您恭喜我什么呀？”

郑现实说：“你应该知道的。”

李元芳绞尽脑汁都没有想出自己身上究竟发生了什么好事值得郑经理恭喜，只得回答：“郑经理，我真不知道。要不您提示提示？”

郑现实说：“你工作开展得比较顺利，爱情也接踵而至，难道不值得恭喜吗？”

李元芳心里一惊：我和李思思之间的事一直比较低调，郑现实怎么这

么快就知道了？

既然郑现实已经知道了，李元芳只得承认：“郑经理，您知道我和李思思在谈恋爱？”

郑现实说：“对啊。”

李元芳不解：“您是怎么知道的？”

郑现实说：“‘没有不透风的墙’，况且我是做人力资源工作的，对人比较敏感。”

李元芳忐忑地问：“郑经理，我和李思思谈恋爱，不违反公司制度吧？会不会影响我们在公司的发展啊？”

郑现实说：“公司只规定直线上下级之间不能谈恋爱。如果直线上下级之间谈恋爱，必须有一人调岗或离职。你和李思思不是直线上下级关系，所以没有违反公司的制度，自然也不会影响你们在公司的发展。‘男大当婚，女大当嫁’，这是人之常情，你和李思思又是男才女貌，所以我要恭喜你啊。”

李元芳的心绪一下子平静了许多。

郑现实接着说：“元芳，你想想看，李思思能找你做男朋友，要不要感谢我？”

李元芳说：“当然应该感谢您啊！是您对我的培养增强了我的能力，所以我才有机会得到李思思的爱情。”

郑现实说：“我说的可不是你的能力。还记得你做部门副经理一个月的时候，我和你面谈时说的话吗？”

李元芳说：“当然记得，您当时的教诲‘历历在心’。”

郑现实问道：“那你回忆一下，我讲的哪句话和你能找到李思思做女朋友关系最大？”

李元芳快速检索自己头脑中储存的信息，说：“我记起来了，您说衣服穿得好对我找女朋友也绝对有帮助。”

郑现实笑了笑，说：“就是这句话。‘皮鞋不亮，没有对象；发型不行，没有爱情’，要是你还像之前那样不修边幅，可不一定能得到李思思的芳心

哦。要知道，李思思可是我们公司数一数二的美女啊。”

郑现实的话让李元芳十分自豪，他得意地说：“多谢郑经理，等我娶思思时，一定请您为上宾。”

*

*

*

接着，郑现实问：“元芳，我听说李思思和你聊过‘管理者其实是一根穿珍珠的线’和‘管理者应该起领头羊的作用’，你们部门的经理薛勇也和你聊过‘强将手下是强兵还是弱兵’的话题，那我想问问你，管理者如何才能实现自己能力价值的最大化？”

李元芳说：“我认为实现管理者能力价值最大化的方法应该是带领团队成员高效地和自己一起干。”

郑现实说：“嗯，你说得没错，但不够全面。”

李元芳问：“您的意思是说还有其他方面吗？”

郑现实说：“是的，你听说过‘蝴蝶效应’吗？”

李元芳摇了摇头。

郑现实说：“蝴蝶在热带轻轻扇动一下翅膀，在遥远的国家就可能造成一场飓风，这就是著名的‘蝴蝶效应’。蝴蝶效应说明细微的事物如果遇到了合适的条件，会被放大到惊人的程度。”

李元芳不解地问：“蝴蝶效应与实现管理者能力价值最大化有关系吗？”

郑现实说：“一个人的能力毕竟是有限的，对吧？”

李元芳说：“那是当然。”

郑现实说：“一个人的能力毕竟是有限的，管理者也不例外。自身优秀的管理者，如果不能把下属也培养成优秀的员工，那么即使管理者的能力再强，也只是孤掌难鸣。如果管理者能培养出很多优秀的下属，不是相当于放大了自身的能力，从而引发了蝴蝶效应吗？”

说到这里，郑现实指着正在高速前行的列车说：“你知道为什么高铁跑得这么快，而普通火车却不行吗？”

李元芳说：“‘火车跑得快，全靠车头带’嘛，我想应该是高铁的车头动力很强。”

郑现实说：“不是，其实是因为高铁的每一节车厢都自带动力。这正如一个团队，如果只有管理者一个人强大，即使大家同心协力，团队的工作业绩也不会十分突出；如果团队中的每一个人都很强大，再加上大家同心协力，那么团队的工作业绩一定是异常惊人的。”

李元芳恍然大悟道：“郑经理，您的意思是说，管理者要努力把下属培养成优秀的员工，这样，优秀的人才多了，就可能做出更多、更好的成绩，对吗？”

郑现实说：“是的，我要说的就是：管理者要让‘我能’引发蝴蝶效应。”

李元芳心想：之前薛勇讲过，要我把下属都培养成“强兵”，没想到会有这么重要啊！今天郑现实这句“管理者要让‘我能’引发蝴蝶效应”，又是多么睿智的见地啊！



郑现实补充说：“因此，我认为实现管理者能力价值最大化应该有两个途径：第一，培养更多优秀的下属；第二，打造协同配合的合作型团队。”

在不知不觉中，高铁已经离开广东韶关，往湖南郴州方向前进。随高铁一同前进的，还有郑现实和李元芳之间的话题……

033 信任真的很重要

郑现实接着问：“元芳，你认为影响企业发展壮大的最大内耗是什么？”

李元芳说：“我想应该是企业员工之间的互相猜忌和怀疑，还有互不信任，互相提防。”

郑现实没想到李元芳对这个问题有这样到位的洞察力，惊奇地问：“这个观点是你从书上学到的，还是自己领悟到的？”

李元芳笑了笑，说：“都不是。”

郑现实好奇地问：“那是怎么来的？”

李元芳得意地说：“是思思告诉我的。成君忆先生在《水煮三国》中说，‘丑女是一杯茶’，我的观点是，‘美女是一杯浓茶’，可以让男人的头脑更清醒，更有智慧。”

郑现实明显感觉到，“80后”李元芳在六年的工作历练中成长和成熟得很快，如此发展下去，前途不可限量；加上李思思给予的帮助，会让李元芳如虎添翼。

郑现实说：“我的观点和你一致，我也认为影响企业发展壮大的最大内耗是信任。我们看同类行业中，有些企业蒸蒸日上、生机盎然，有些企业日趋没落、死气沉沉，虽然与面对的市场环境不同有关，但我认为，造成如此差异的核心原因来自企业内部，特别是企业内部的内耗——互相猜忌和怀疑。作为一个企业，营造员工互相信任的工作氛围是很重要的，领导和管理者之间要信任和被信任，管理者和员工之间要信任和被信任，只有对别人信任，自己做到诚信，企业才有希望。因此，一个企业建立起诚信体系非常重要，我们公司在这方面做得还是挺不错的。”

郑现实喝了一口水，继续说：“作为从技术走向管理的新晋管理者，一定要养成信任下属的习惯。这里提到的‘信任’，既包括信任下属的人品，也包括信任下属的能力，不要既希望他们做好，又怀疑他们做不好——如果这样，下属会认为自己的上司不信任自己，从而产生消极情绪，进而影响工作效率，内耗自然就产生了。这是第一个层面。”

郑现实停顿了一下，问道：“元芳，你知道第二个层面是什么吗？”

李元芳回答：“我不知道。”

郑现实补充说：“第二个层面，就是作为管理者，应该在团队中营造互相信任的氛围，也就是说，不但要让上下级之间互相信任、讲诚信，在同级之间也应该互相信任、讲诚信，从而形成一个互相信任和讲诚信的大家庭。阿里巴巴董事局主席马云说：‘因为诚信，所以简单。’这就说明，人与人之间有了诚信，交往起来自然没有隔阂和障碍，内耗也自然不复存在。没有内耗的企业，还有什么事情做不成、做不好呢？反之，如果你提防着我、我提防着你，那谁还会把全部心思投入工作当中呢？所以，信任真的很重要。”

李元芳不停地点头，任被郑现实的话语冲击的大脑如饥似渴地吸收着管理智慧。

李元芳说：“郑经理，您能否教教我，如何在团队中建立信任？”

郑现实说：“这样吧，我们先休息一下，看看窗外的好风景，然后再一起探讨这个话题。”

李元芳说：“好的，谢谢郑经理。”

趁着休息，李元芳一边欣赏窗外的美景，一边拿出随身携带的笔记本，有感而发，仿照流沙河的《理想》，在笔记本上写道：

信任是杆，撑起团队的帆；

信任是帆，承载部门的船；

信任是船，畅游业绩的海；

信任是海，沉淀无尽的爱。

034 情感账户：多“存款”，少“取款”

李元芳和郑现实乘坐的列车在郴州西站短暂停靠后，又朝衡阳方向呼啸而去。

两人休息了一会儿，郑现实接着说：“元芳，我们现在来探讨一下你刚才提到的‘如何在团队中建立信任’的问题吧。我先问你一个问题：你说我们是在银行账户中多存款之后的信用等级高，还是多取款之后的信用等级高？”

李元芳不假思索地回答：“这个很简单，当然是在银行账户中多存款之后的信用等级高，即使是我们现在普遍使用的信用卡也一样。如果我们经常透支信用卡而没有及时还款，那么我们在银行的信用将荡然无存，我们不但会面临高额罚款，而且银行会很快取消我们使用信用卡的资格；相反，如果我们长期坚持按时还款，银行就会提高我们信用卡的额度。”

郑现实说：“没错，对这个日常生活中的例子，大家都会有正确的理解。但如果是人与人之间的‘情感账户’，大家就不见得都能如此理解了。”

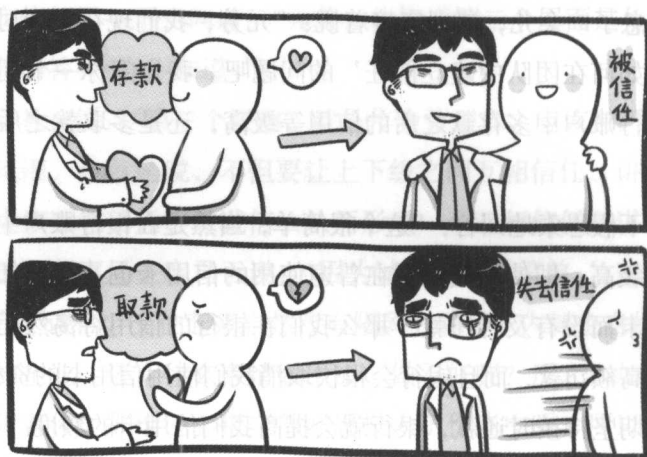
郑现实接着说：“其实银行账户和人与人之间的‘情感账户’道理是一样的。我们在‘情感账户’中的‘存款’越多，我们的被信任水平就越高。很多人是少‘存款’，多‘取款’，也有很多人是刚‘存款’，就‘取款’，这两种做法都不利于建立在别人心目中的信任水平。作为管理者，我们要想让下属、同事和上司多信任我们，就应该在他人的‘情感账户’中多‘存款’，不到万不得已，最好不要‘支取’。在‘情感账户’里，我们只有存得多、取得少，别人对我们的感激才会不断增加，而感激不断增加的结果，就是别人对我们越来越信任。想想看，你是不是更愿意相信那些对自己帮助比较多的人？”

李元芳回答说：“那确实是。”

郑现实接着说：“假如你身边有一个朋友，他总是想从你们之间的‘情感账户’里多支取，你一定会慢慢疏远甚至回避他，对吧？”

李元芳回答说：“没错。”

郑现实说：“我们会慢慢疏远甚至回避他，实际上就是我们对他的信任程度在不断下降。因此，在‘情感账户’里多‘存款’，少‘取款’，是我们增进‘被信任’的一个非常重要的举措。”



李元芳说：“我们在下属心目中的‘情感账户’里存储得越多，下属就会越爱戴和拥护我们，这样就越有利于我们开展管理工作。郑经理，您看我这样理解对吗？”

郑现实虽然觉得李元芳使用“爱戴”和“拥护”这两个词有点不妥，但好像问题也不大，就笑了笑，说：“是这样的。”

李元芳接着问：“郑经理，您刚才分析的是‘管理者如何让下属信任自己’，那么，我们又该如何更好地信任下属呢？或者，换句话说，下属怎样才能认为我们是在信任他们呢？”

035 坚持“用人不疑”

郑现实说：“这正是我接下来要和你探讨的问题。我们不妨试着换位思考：如果我们是下属，我们如何才能体会和感受到上司是在信任我们呢？”

李元芳想了想，说：“上司不怀疑我们的人品和能力，充分放手让我们去干。”

郑现实说：“没错，就是上司要‘用人不疑’！刚刚从技术走向管理的

管理者，很容易犯一个毛病：只信任自己的能力，不信任下属的能力，一边让下属承担工作，一边十万个不放心，这样，不但管理者自己很痛苦，下属工作起来也会感觉碍手碍脚、怕犯错误，无法充分发挥他们的能力和主观能动性——他们甚至会时不时地去请示上司，而这种不必要的请示和汇报，反过来又会影响上司正常工作的开展，进而影响上司和团队的工作效率。所以，我们把工作分配给下属后，就应该相信他们，让他们充分发挥，大胆实施。”

李元芳说：“郑经理，您说得非常有道理。不过，要是这个人本身就是‘疑人’，我们又该怎么做呢？”

郑现实接着说：“如果我们认为这个人本身就是‘疑人’，就尽量不要让他入职；如果已经是部门员工，就给他一两次机会去验证和改进再做计较；如果发现他真的是‘疑人’，特别是人品方面的‘疑人’，又很难培养和改造，就不妨将他请出团队。”

李元芳说：“郑经理，您解释得真是细致到位啊，我知道以后该怎么做了。”

郑现实接着说：“在工作过程中，我们只有坚持‘用人不疑’，才能让下属感受到我们是在信任他们。”

李元芳说：“在情感账户里多‘存款’，少‘取款’，让下属信任我们；在工作的过程中坚持‘用人不疑’，让下属体会到我们的信任——这种良性的上下级互动，团队想建设不好都难啊！”

郑现实说：“其实这只是把团队建设好的前提之一。”

李元芳问：“还有其他方面吗？”

郑现实回答说：“是的。”

此时，列车已经到达衡山西站。当然，郑现实和李元芳之间的话题还在继续。

036 建立起团队的共同价值观、共同利益和共同目标

郑现实继续说：“刚才我们探讨的方法，只是解决了上下级之间的信任和被信任问题。要建设好一个团队，光有上下级之间的信任是不够的。”

李元芳插话道：“您是说，还需要有团队成员之间的信任，对吗？”

郑现实说：“我要说的就是这个方面。”

李元芳如饥似渴地问道：“郑经理，依您看，该如何建立团队成员之间的信任啊？在这方面，我可是‘一贫如洗’啊。”

郑现实打趣道：“你蛮会使用成语啊。”

李元芳不知道郑现实是在表扬自己还是在调侃自己，所以没有做声。

郑现实接着说：“一言以蔽之，就是要建立团队的共同价值观、共同利益和共同目标！如果我们建立了团队的共同价值观，那么团队全体成员就有了互相信任的基础和平台，然后，大家在团队共同价值观的指引下，围绕共同利益和共同目标同舟共济、一致行动，关注焦点就会转移到团队共同点这一高度上来，自然就容易建立彼此之间的信任了。”



李元芳说：“我听过这么一句话：‘团队是为共同价值而战，团伙是为各自利益而争。’之前我对这句话一直一知半解，今天听您这么一解释，我豁然开朗，真正明白了这句话的含义。”

李元芳意犹未尽地问：“郑经理，那如何才能建立团队的共同价值观、共同利益和共同目标呢？”

郑现实说：“要建立团队的共同价值观、共同利益和共同目标很不容易，不仅需要采取正确的方法，而且需要经历一定的时间。”

李元芳说：“管理工作需要经过一定的时间才能产生效果，这个我能理解，可您说的方法是什么呀？”

郑现实说：“方法其实比较简单，那就是让团队成员集体参与，建立团队的共同价值观、共同利益和共同目标。”

李元芳一怔，向郑现实求证道：“郑经理，我们部门的薛经理给我讲过，‘唯有参与，才有认同’，您说的就是这个方法吧。”

郑现实点了点头。

此时，他们乘坐的列车已停靠在长沙南站。

037 信任不等于撒手不管

列车在长沙南站稍事停留后，继续向目的地武汉站飞奔。

李元芳问道：“郑经理，我刚才仔细想了想，还有一件事不太明白。您说要‘用人不疑’，要充分信任下属，让他们能充分发挥主观能动性。可是，我读了 *PMBOK*^①，这本书告诉我们，作为管理者的项目经理需要监督项目组成员的工作；您之前也和我说过，管理者要对资源进行控制。所以，我想问问您，这‘监督’、‘控制’和‘充分信任’是不是矛盾啊？”

郑现实说：“这是一个很好的问题。其实，‘监督’、‘控制’和‘充分信任’并不矛盾，信任是一种态度，监督是一种行为。它们看上去对立，实际上是统一的。有些管理者一听要‘充分信任下属’，就撒手不管了；有

① *PMBOK* 是美国项目管理协会出版的《项目管理知识体系指南》（*PMBOK*®指南）的简称，是目前业界最流行的项目管理知识体系之一。

些管理者一听要‘监督和控制资源’，就变得神经兮兮，像膏药一样贴在下属的后背上，生怕下属背地里捣鬼，不肯让下属离开自己的视线一步——这两种极端的方式都是错误的。”

李元芳问道：“郑经理，‘充分信任下属’的好处我已经非常清楚了，那‘监督和控制下属’有哪些好处啊？”

郑现实说：“我得先补充一下，我们这里讲的‘监督和控制下属’，不是指‘监督’和‘控制’下属这个人，而是指‘监督’和‘控制’下属的工作进程和工作质量。监督下属的工作进程和工作质量至少有这样几个好处：第一，及时了解下属的水平，判断他们是否能胜任该项工作，如果发现下属的能力与工作要求之间存在差异，可以及时根据差异的大小给予培训和辅导，甚至是换其他人来做；第二，及时发现下属的实际工作在进度和质量上与原计划的差异，并根据需要采取适当的纠偏和纠正措施；第三，通过监督工作收集相关数据，为下一步的决策提供依据；第四，通过监督了解实际情况，避免‘瞎指挥’。”

李元芳说：“原来‘监督’有这么多好处啊。”

郑现实接着说：“因此，信任不等于撒手不管。作为管理者，正确的做法应该是——我们既需要充分信任下属，又需要监督下属。IBM前首席执行官郭士纳也说过，‘人们不会做你所期望的事，只会做你所检查的事’，这也说明监督的重要性。”

李元芳说：“郑经理，您刚才说，‘我们既需要充分信任下属，又需要监督下属’，这很难做到啊，因为充分的信任和监督，两者之间的平衡不好把握啊。”

郑现实说：“没错，要做到信任和监督的平衡确实不容易，这就是为什么在很多组织中会出现‘一放就乱，一抓就死’的原因。想把管理工作做好确实不容易，这也是相当比例的从技术走向管理的人无法迅速或最终转型为成功的管理者的原因之一。你以后在工作中不断历练和总结吧，相信你一定可以攻克这一难关的。”

聊着聊着，列车到达武汉站。李元芳和郑现实收拾好行李，走下列车，坐上出租车，准备赶往目的地——武汉大学。

* * *

从武汉回来刚好是周末，李元芳在第一时间找到李思思，迫不及待地向自己的女朋友详细“汇报”了这次与郑现实武汉之行的收获和见闻。李思思开心地听着，暗自为李元芳高兴。在只属于两人的私密空间里，李思思第一次含情脉脉地闭上了自己迷人的双眼……

038 李元芳的半年总结

岁月如梭，一晃半年过去了，又到了年中总结的时候。

7月8日和9日，公司组织所有部门述职。述职会议由公司总经办牵头进行，各部门正职代表本部门述职，公司所有领导听取各部门的述职汇报；部门副职需要向公司提交述职报告，但不需要口头述职。部门副职述职报告的内容主要包括两个方面：自己所负责工作的总结和个人成长报告。

李元芳的述职报告的主要内容是这样的（如表6和表7所示）。

表6 李元芳上半年所负责工作的总结

序 号	上半年计划任务	完成情况	差 异	改进措施
1	3 月，确定年度部门技术方向	按时完成	无	无
2	4 月，新增两名技术人员为部门架构组成员	3 月完成	无	无
3	6 月，将两名新增的架构组成员培养为能胜任目前工作的架构师	按时完成	无	无
4	5 月，完成对两名系统设计人员的培训	6 月完成	推迟了一个月	制定更详细的培训计划并严格按照计划实施
5	根据需要动态调配技术人员	基本能按要求实施资源动态分派	4 月出现过一次失误	坚持从全局出发考虑资源分派

表 7 李元芳上半年个人成长报告

序 号	从技术走向管理 需要养成的主要习惯	相关子习惯	习惯养成情况
1	计划先行	(1) 行动前有计划 (2) 计划前有准备	“计划先行”的两个子习惯已经养成
2	目标导向	(1) 用目标导向行为 (2) 从结果中享受快乐	“目标导向”的两个子习惯已经养成
3	全局思维	(1) 关注整体 (2) 多角度看问题 (3) 注重细节	在“全局思维”习惯中，第一个和第二个子习惯已经养成，第三个子习惯还需要进一步培养
4	要事第一	(1) 运用“时间管理四象限法” (2) 先罗盘，后时钟 (3) 学会“舍得”	在“要事第一”习惯中，第一个和第二个子习惯已经养成，第三个子习惯刚刚开始培养
5	聚焦优点	(1) 发现和欣赏他人优点 (2) 扬其长，避其短 (3) 学会宽容 (4) 学会尊重 (5) 换位思考	在“聚焦优点”习惯中，第一个和第二个子习惯已经基本养成，第三个、第四个和第五个子习惯还需要加强培养
6	集思广益	(1) 学会“拼凑” (2) 引导全员参与 (3) 当好“领头羊” (4) 发展下属能力 (5) 坚持各司其职 (6) 倍增管理效能	“集思广益”习惯中的六个子习惯刚刚领悟，还需要花大量时间去实践
7	建立信任	(1) “情感账户”多“存款”，少“取款” (2) 用人不疑 (3) 把握信任与监督之间的平衡	“建立信任”习惯中的三个子习惯刚刚接触，有待进一步领悟和实践

李元芳对自己半年来的工作和个人成长情况比较满意，他对自己半年的履职情况评价为 90 分，公司（主要是部门经理薛勇和公司常务副总经理熊浩）对李元芳的评价为 95 分。

看着公司对自己的评价，李元芳会心地笑了。

039 沟通应该这样进行

从技术走向管理的新晋管理人员，沟通往往是弱项。先不说有效沟通方面的诸多技巧，甚至连一些基础的沟通知识，他们也不具备。

李元芳作为刚刚从技术走向管理的管理者，当然也不例外。

*

*

*

话说5月的时候，薛勇曾委派李元芳和张帆沟通“小D事件”（详见“换位思考让人豁然开朗”一节）。当时薛勇表扬李元芳和张帆沟通得不错，主要是出于鼓励李元芳。其实，李元芳在沟通方面还存在一些比较明显的不足，例如事先没有确定要达成的沟通目标、沟通方式比较单一、没有和张帆确认最终的沟通结论等。薛勇认为，新晋管理者李元芳需要学习和提升的方面很多，因此在李元芳履职部门副经理的半年时间内，薛勇没有在沟通方面给李元芳提出太多要求。

利用上半年工作总结已经结束、下半年工作计划已经调整完毕这段相对空闲的时间，薛勇打算给李元芳讲讲管理者的一项重要技能——人际沟通。

李元芳来到薛勇的办公室。薛勇招呼李元芳坐下后，从抽屉里拿出两张事先准备好的写有内容的A4纸，对李元芳说：“元芳，你也许听说过，管理者有75%~90%的时间用于沟通，这就足以看出沟通在管理工作中的重要作用。你履职部门副经理半年了，根据以往的经验，我认为你接下来应该在如何做到有效沟通方面多花点时间。”

李元芳看过《项目管理知识体系指南》，知道管理者的大部分时间应该用于沟通，也知道有效沟通对有效管理的重要作用，他感激地说：“谢谢薛经理，我很想提高自己的沟通能力，但好像一直没有摸到门路。”

薛勇说：“有效沟通是一项软技能，看上去容易，真正要做好非常难。我问你一个问题，你知道什么叫‘沟通’吗？”

李元芳说：“我认为沟通就是和别人交谈，让对方明白和接受我们需要表达的意思和观点。”

薛勇说：“你对‘沟通’的理解还不太准确。沟通应该是为了一个既定目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递并达成共同协议的过程。因此，沟通有三大要素：第一，沟通之前应该有明确的目标，也就是与对方沟通什么、期望的结果如何；第二，要让沟通各方达成一致的结论，这个结论应该是大家都认可且可以执行的；第三，在沟通过程中，既需要借助语言传递信息，也需要借助非语言传递思想和情感。你能否从这三个方面回忆一下，今年5月你和张帆沟通‘小D事件’时有哪些不足之处？”

李元芳说：“对照您刚才讲的有效沟通的三大要素，我认为，上次我和张帆沟通时存在三方面的不足：第一，我和张帆沟通之前，心里并没有想好希望达成什么沟通结论；第二，张帆点头认可我的观点之后，我没有再和他确认，我记得后来还是您和张帆确认的；第三，当时我没有经验，也比较紧张，仅仅通过口头表达的形式和张帆沟通，几乎没有用到眼神、表情等一些非语言交流手段。”

薛勇说：“你分析得很对。衡量沟通是否有效就是看这三个方面——准备、结果和沟通过程。‘准备’可以类比我们之前探讨过的‘计划先行’，‘结果’可以类比我们之前探讨过的‘目标导向’，‘沟通过程’讲的就是沟通步骤和方法。”

说着，薛勇打开另一张A4纸，让李元芳看一幅图（如图7所示）。

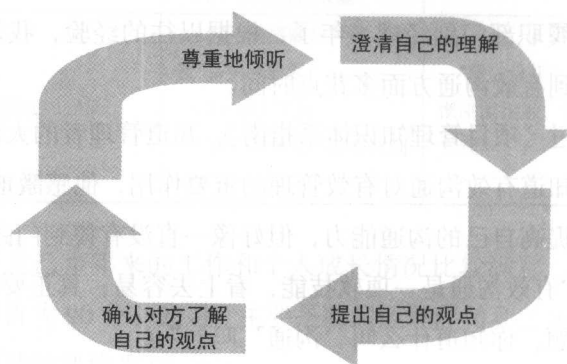
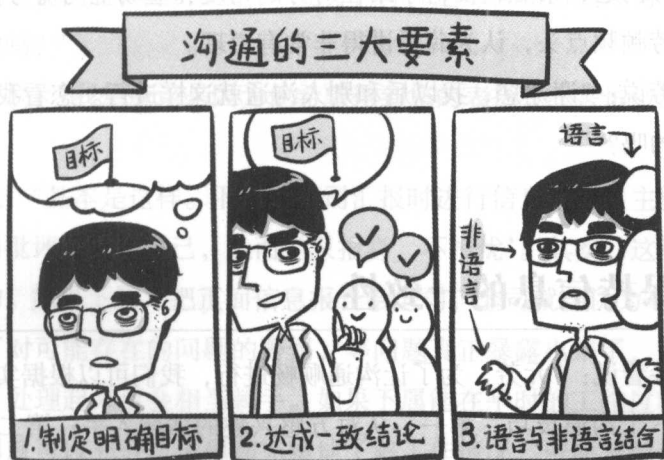


图7 沟通循环

薛勇说：“你看‘沟通循环’这幅图。关于有效沟通的步骤，类似于我们所熟悉的 PDCA 循环：首先是以尊重对方的态度倾听对方的观点；然后是澄清我们对对方观点的理解；接着是提出我们自己的观点；最后是确认对方了解我们的观点。这四个步骤循环进行，直到达成一致意见。关于沟通的方法，这是一个很大的话题，需要根据不同的情境灵活运用，现在和你谈太多意义不大，以后你可以慢慢去学习和实践，遇到问题我们再一起探讨。”

薛勇补充说：“美国加州大学洛杉矶分校的一项研究表明，在有效沟通中，文字语言能产生 8% 左右的沟通效果，声音声调能产生 37% 左右的沟通效果，肢体语言能产生 55% 左右的沟通效果。所以，我们在以后的沟通过程中，不但要注意提升自己遣词造句的能力，而且要多注意声音声调和肢体语言的运用。”



“另外，”薛勇接着说，“沟通的基本问题是‘心态’，基本原理是‘关心’，基本要求是‘主动’。处理好‘心态’、‘关心’和‘主动’的问题，沟通的问题就迎刃而解了。”

李元芳好奇地问：“薛经理，您能否解释一下什么是‘心态’、‘关心’和‘主动’？”

薛勇说：“基本问题‘心态’是指我们和别人沟通时一定要有良好的心态，因为沟通过程中双方有分歧、有不同的利益诉求是非常正常的，不要一看到对方的观点与自己的观点不符就着急上火。基本原理‘关心’是指我们与别人沟通，特别是与下属沟通时，一定要从关心他们、有利于他们、帮助他们成长的角度出发，不要把和他人——特别是和下属——的沟通仅仅当作一项任务去完成。基本要求‘主动’是指不要等待别人来找自己沟通，而应该主动‘走出去’和对方沟通。”

李元芳说：“薛经理，您对‘心态’、‘关心’和‘主动’的解释很清楚，我明白了。”

薛勇接着说：“我再给你讲几条有效沟通的注意事项吧。第一，永远不要认为沟通是多余的，要做到‘无处不沟通’；第二，要在尊重对方的基础上沟通；第三，要使用对方的语言与对方沟通；第四，要采用合适的表达方式与对方沟通；第五，要善于站在对方的角度和立场上与对方沟通。”

李元芳频频点头，认为薛勇讲得非常有道理。

李元芳说：“谢谢您，我以后和别人沟通就这样进行。您看我还有什么需要注意的吗？”

040 保持信息的一致性

薛勇接着说：“元芳，为了让沟通顺畅进行，我们可以根据实际情况，选择如下六个沟通技巧：第一，从对方感兴趣的话题入手；第二，从认同对方的观点入手；第三，从理解对方的立场入手；第四，从关心对方的角度入手；第五，从同情对方的处境入手；第六，从真诚赞美对方入手。另外，在对上和对下的沟通过程中，有一个非常重要的原则，那就是要注意保持信息的一致性。不过我暂时没有发现你在这方面出过什么差错，不知道是问题没有暴露出来，还是你已经注意到了。”

李元芳问：“什么是‘保持信息的一致性’？”

薛勇说：“简单地说，就是不要进行‘信息过滤’，对上要如实报告，对下要如实传达。要不干脆这样，今天利用这个机会我也给你讲一讲，避免以后出现类似的问题。”

李元芳说：“谢谢薛经理。”

薛勇说：“我刚担任部门经理的时候——当然，那时你大学还没有毕业——有一天接到一个客户的投诉。客户投诉我们的一个项目存在比较严重的问题，进度滞后，质量不过关。客户很生气，问题很严重。而在这个客户投诉之前，负责该项目的项目经理给我反馈的信息却是这个项目一切顺利。后来，我找那位项目经理详细沟通，才发现那位项目经理一直在进行信息过滤——只把项目中好的情况报告给我，却隐瞒了项目中出现的一些问题。在我的追问之下，他才如实告诉我客户前段时间就已经表现出对项目不满意了。”

讲完这个案例后，薛勇问道：“元芳，你知道那位项目经理为什么要进行信息过滤吗？”

李元芳说：“我想应该是因为他希望得到您的表扬，而害怕被您批评和惩罚吧。”

薛勇说：“基本是这样。下属向上司汇报时进行信息过滤，主要原因就是害怕上司批评和惩罚自己，从而‘只报喜，不报忧’。其实，这种做法是非常有害的。如果下属只把正面信息报告给上司，上司就会认为一切正常，从而放松了对可能存在的问题的警惕，等问题真正暴露出来了，就是严重的问题了，处理起来也会相当棘手。如果下属能在平时的工作过程中如实汇报，上司就可以充分、正确和完整地了解工作情况，进而及时介入来处理工作过程中存在和发生的一些小问题，从而避免大问题的产生。”

李元芳说：“薛经理，我明白了。‘千里之堤，溃于蚁穴’，如果这些小问题没有及时暴露出来并得到有效处理，积累起来就会产生很坏的后果。”

薛勇说：“是这样的。因此，我们以后在工作过程中，一定要及时、如实地向我们的上司汇报情况。”

李元芳点了点头。

薛勇接着说：“还有一种情况，就是管理者会向下属‘过滤’一些信息，也就是不把公司或上级传达的信息如实传达给下属，而是截留一部分，职场上这样的管理者也为数不少。元芳，你想想，这些管理者为什么喜欢截留一部分信息不传达给下属？”

李元芳想了想，说：“这些管理者应该是想在下属面前体现自己的权威和神秘感吧。”

薛勇说：“没错。有些管理者担心自己的领导力和人格魅力有限，害怕在下属面前的权威和影响力不够，于是借助保留一部分原本就应该传达给下属的信息，人为地制造‘我知道的信息就是比你多’这样一种现象，从而让下属‘膜拜’和不断请示自己，达到提升管理者权威的目的。”

李元芳说：“薛经理，您分析得真是深刻啊。”

薛勇说：“其实，管理者这种向下过滤信息的做法也是非常有害的。”

李元芳说：“是啊，如果本该让下属了解和掌握的信息被管理者过滤和留存了，结果会因为信息不对称而让下属在工作的过程中无法施展开，不能正确地做事，甚至影响最终把事做正确。另外，由于掌握的信息不全，下属可能会在工作的过程中不断请示上司，从而严重影响上司的正常工作。”

薛勇说：“元芳，你说得很对。管理者向下过滤信息会严重影响团队工作的开展，同时从长远来看，这对管理者本身权威性的提高也是没有好处的，因为下属一旦发现是管理者有意留存一些信息不传达给他们，他们就会怀疑管理者的职业品质。一个职业品质被下属怀疑的上司，他的管理权威性当然会大打折扣！”

李元芳点了点头。

薛勇说：“不过，工作中也不是所有信息都需要传达给下属的。”

李元芳问：“薛经理，哪些信息不宜传达给下属呢？”

薛勇说：“例如，上司明确告知不能往下传达、只能停留在管理者这个

层面的信息就不要传达下去，还有就是一些需要保密的信息不要随便传达下去。”

李元芳问：“薛经理，有什么标准去衡量哪些需要保密的信息不能传达下去吗？”

薛勇说：“哪些信息需要保密、不宜传达下去，这没有严格的衡量标准，需要你根据经验去判断。以后在工作的过程中，如果你暂时判断不了，可以先和我沟通一下再决定要怎么做。等你工作经验再丰富一些，就容易判断准确了。”

李元芳说：“好的，谢谢薛经理。”

薛勇说：“元芳，你我都是中层管理者，希望在我们身上不要犯这种信息被刻意或故意过滤的错误。”

李元芳点了点头。

最后，薛勇说：“元芳，要不咱们今天就聊到这里吧！我建议你先把我们前面谈到的沟通的基本功练好，再慢慢学习和演练沟通的技巧。”

*

*

*

接下来的一段时间，李元芳进一步体会到了有效沟通的不简单。

041 会讲的永远不如会听的

上半年工作总结会后第一个星期三的下午，公司安排李元芳和其他几名新晋中层经理参加了《有效沟通管理》课程，培训师激情洋溢的演讲和形式活泼的现场互动，让李元芳大开眼界，自叹不如。

课程临近收尾时，培训师对大家说：“各位亲爱的朋友，大家认为今天下午的课程有收获吗？大家认可我的沟通能力吗？”

话音刚落，台下响起了暴风雨般的掌声，全体学员用热烈的掌声告诉这位培训师，他们对培训师的沟通能力高度认可，他们获益匪浅。

掌声过后，培训师说：“各位亲爱的朋友，会讲的永远不如会听的，其

实在场的各位朋友才是真正的沟通高手。”

李元芳被培训师的这句话弄糊涂了：为什么说“会讲的永远还不如会听的”呢？

培训结束后，李元芳就这个问题请教了这位自己非常仰慕的培训师。

培训师意味深长地说：“元芳，其实我并不是‘夸大其词’表扬大家，在沟通过程中，聆听非常重要，所以我说‘会讲的永远不如会听的’。作为从技术走向管理的人，往往有一个弱项，就是喜欢把自己的观点、意见和建议强加给下属，只顾自己说，不太愿意聆听和接受下属的观点、意见和建议，也往往没有耐心听下属‘诉苦’，甚至认为下属‘诉苦’是在给自己找借口。当我们认为别人讲的内容和我们所期望的不符时，我们往往喜欢打断别人的发言或者叫停别人的发言，这样做是非常有害的。我们可以留意一下在自己公司里做销售做得最棒的人或者做管理做得最棒的人，我们将会发现，这些人的口才在公司里往往不是最优秀的。平时我们总会佩服那些滔滔不绝、口吐莲花、倒挂长江的‘沟通高手’，其实，沟通的最高境界是‘有效聆听’，我们更应该学习的对象是那些侧耳倾听、频频点头、及时回应的‘聆听高手’。”

李元芳问：“您的意思是，在沟通过程中一定要注意多聆听，对吗？”

培训师说：“是的。”

李元芳问：“您能否告诉我，如何才算‘有效聆听’？”

培训师说：“做到‘有效聆听’需要注意三个方面：第一，让别人把话讲完，不要中途打断别人；第二，善于从对方的角度来思考和分析他们的观点；第三，在聆听的过程中，关注对方，给予一些积极的回应，如点头、发出一些表示认可或正在聆听的语气词等。”

李元芳问：“老师，‘有效聆听’有哪些好处呀？”

培训师说：“‘有效聆听’至少有两大好处：第一，体现对对方的尊重；第二，通过聆听别人把话讲完、讲透，更容易理解别人所要表达的真正含义。”

李元芳如梦初醒：以前我认为沟通就是要多说话、能说话，现在才彻底明白，有效聆听才是沟通中最为重要的。

培训师接着说：“所以，在人际沟通过程中，我们应该努力倾听对方，认同对方，因为认同对方才更容易肯定自己。以宽容和礼让作为沟通的基础，以换位和理解作为沟通的桥梁，这样我们就会成为真正的沟通高手，在沟通过程中才可能‘无往而不胜’。”

李元芳不停地点着头，聆听着培训师的真知灼见。

谢过培训师，李元芳告诫自己：以后一定要多注意聆听他人的心声！

042 话说三遍淡如水

不知不觉，李元芳任职副经理已七个月了，8月是广州一年中天气最热的季节。8月7日，李元芳和李思思相约去广州火炉山森林公园游玩，一方面爬爬山、锻炼身体、呼吸呼吸森林公园的新鲜空气，另一方面消暑、纳纳凉、吃吃美食、谈谈恋爱。

一大早，两人就背着简单的行囊坐上公交巴士出发了。车上两人说说笑笑，谈工作，谈生活，谈人生。一小时后，他们来到了岑村火炉山山脚。

这是两人第一次一起爬火炉山，心情自然有些特别。他们沿着火炉山弯曲的小道拾级而上，饱含负氧离子的清新空气沁人心脾，让人恨不得敞开心肺呼吸个够。

爬到半山腰时，李元芳说：“思思，7月份薛经理给我讲过一些有效沟通的知识，我也参加了一些培训。这一个多月来，我在用心尝试如何实现有效沟通，自认为自己进步不小，但最近有一件事让我不解。”

李思思回应道：“什么事情，你说来听听。”

李元芳说：“是这样的，我们部门小F你是认识的，1988年生，广州本地人，家庭条件比较殷实。他工作一直不卖力，我和他谈过N次，要他努力投入工作，几乎没有效果，他仍然我行我素，做一天和尚撞一天钟，有

时甚至连钟都不撞，浑浑噩噩，不思进取，我真拿他没办法。”

李思思说：“前不久，熊总所管辖的另一个部门也出现过类似的情况，他就如何与此类员工进行沟通给那位部门经理提出了一些建议。后来，那位部门经理按熊总的建议，和当事人进行了沟通，效果比较明显。我当时也在场，我认为他讲得非常有条理。”

李元芳喜出望外，急不可耐地对李思思说：“思思，那太好了！你给我讲讲，我回去好试试。”

李思思说：“熊总的大概意思是，作为管理者，在教育员工时，不能总是唠叨个不停。他说，‘话说三遍淡如水’，说得越多，员工会越‘皮’，越不在乎。我们所说的话应该切中员工的要害，点到为止。其实，‘小F现象’现在在职场上比较突出，以独生子女居多，家庭条件好，从小被宠着、惯着，衣食无忧，因此没有生存压力。在这样的情况之下，你要他努力工作，而且还讲N遍，自然对他没什么触动。”

李元芳插话道：“那熊总有没有讲具体该如何沟通？”

李思思接着说：“熊总说，不要和这类员工谈‘不努力工作会赚不到钱’之类的话，他们对这样的话没有感觉，也会不在乎。你要先了解他们真正在意的东西和内心深处的追求，诸如人格的独立、人生理想、价值和自我实现等，然后从这些层面去激发他们的工作热情。一旦发现他们开始改变，就不要再唠叨了，这时就要多表扬他们，鼓励他们。另外，熊总还说，如果发现同一件事情和对方说了三次仍然没有效果，就应该反思自己的沟通方式并进行了调整。”

李元芳似乎明白了，他反思道：“我和小F沟通至少犯了两个错误：第一，同样的话讲得太多；第二，没有触动小F心灵深处的追求。”

李思思嫣然一笑道：“我感觉你总结得还是蛮到位的。”

李元芳充满信心地说：“我回去马上试试。”

李思思补充道：“‘话说三遍淡如水’其实很有道理，我认为几乎在所有场合都适用。”



不知不觉，一对如胶似漆的恋人手牵手到了火炉山山顶。两人坐在山顶的大石头上休息，任凉风抚着滴汗的脸颊，享受着大自然的美好。这一刻，李元芳发现，李思思红润的脸庞更加美丽动人了。

为了感谢李思思给予自己的温情陪伴，在下山途中，李元芳为她写了一首小诗。

晨曦微露即起床，携手思思同登山。

怡情悦气精神爽，展目山脚车人忙。

青山绿水空气好，拥抱自然享韶光。

流连忘返下山路，爱情伴我心飞翔。

虽然诗写得不怎么专业，但毕竟是自己的男朋友“亲脑”为自己创作的，所以李思思还是挺开心的。

下山之后，他们来到山脚下有名的“肥仔烧排骨山庄”，伴着冰镇的珠江纯生啤酒，品尝着香喷喷的烧排骨，感受着美好的青春、甜蜜的爱情和惬意的生活，流连忘返。

后来，李元芳把李思思分享的熊浩的建议用在了小 F 身上，效果果然大不相同。

*

*

*

李元芳最近有点茫然，他感觉自己在沟通方面虽然有些改善，但还是做得不尽如人意——有时沟通效果很好，有时差强人意，有时甚至会失败。他也试图总结一些通用的原则和要领来指导自己与上司、同事、下属和客户之间的沟通，但总是无功而返。

问题究竟出在哪里？

043 因人而异的沟通原则和沟通要领

说来也巧，正在李元芳不知所措的时候，公司人力资源部经理郑现实打来电话，询问李元芳履行部门副经理一职近九个月来的情况。

李元芳抓住这个机会，向郑现实“诉苦”道：“郑经理，我现在最困惑的问题就是人际沟通。我试图找出一些通用的原则和要领来指导自己与上司、同事、下属和客户之间的沟通，但一直没有结果。”

郑现实听后，对李元芳说：“元芳，我现在刚好有些时间，要不你来我办公室一趟，我和你聊聊。”

李元芳把手头的主要工作安排妥当后，敲开了郑现实办公室的门。

郑现实招呼李元芳坐下，说：“沟通是一个永远探讨不完的话题，原因是要做到时时处处有效沟通实在是太难了。刚才你在电话里说，你想找出一些通用的原则和要领来指导自己与上司、同事、下属和客户之间的沟通，但是，这种通用的原则和要领是不可能找到的，因为沟通一定是因人而异的，也就是要对不同的人群采用不同的沟通原则和沟通要领。换句话说，我们与上司、同事、下属和客户之间的沟通原则和沟通要领其实是不一样的。”

李元芳一听，终于明白自己为什么找不到“放之四海而皆准”的沟通原则和沟通要领了。

说着，郑现实打开电脑，指着自己的一篇博文对李元芳说：“我这里有一篇博文，是我总结的如何与不同人群沟通的一些基本原则和要领，你不

妨参考一下。”

李元芳目不转睛地盯着郑现实的显示器，恨不得用自己的眼睛把这篇文章“照”下来，存储在自己的“脑盘”中。

郑现实这篇博文的标题是《因人而异的沟通原则和沟通要领》，主要内容如下。

与上司沟通的原则：

- (1) 以把事情做好为出发点与上司沟通。
- (2) 把注意力放在积极寻找解决方案上。

与上司沟通的要领：

- (1) 站在上司的角度来思考。

- (2) 不要抱怨。

- (3) 多提方案，少提困难。

- (4) 积极聆听。

与下属沟通的原则：

- (1) 从关心下属的角度出发。

- (2) 沟通的目的是协助下属解决遇到的问题和帮助他们成长。

- (3) 就事论事，不翻旧账。

与下属沟通的要领：

- (1) 采用适合下属的语言。

- (2) 尊重下属的人格。

- (3) 换位思考。

- (4) 多聆听。

与平级沟通的原则：

- (1) 用宽大的胸怀与平级沟通。

- (2) 助人就是助己。

与平级沟通的要领：

- (1) 用感恩的心态对待平级给自己的帮助、建议或批评。

（2）体谅他人的难处。

（3）平时多建立“情感账户”。

与外部客户（或其他合作单位）沟通的原则：

（1）双赢思维，合作共赢。

（2）站在对方的角度看问题。

与外部客户（或其他合作单位）沟通的要领：

（1）避免将自己的观点加强于对方。

（2）用“我们”的心态来解决合作过程中遇到的问题。

（3）因势利导，尽量不要触碰底线（底线是：可以有利于自己，但绝对不要伤害对方）。

李元芳眼前一亮，赶紧记下了郑现实的博客地址，准备以后随时学习。

见李元芳看完博文，郑现实接着说：“元芳，人际沟通确实不容易，我总结的这些原则和要领也只是我的一些拙见，还需要在实际工作中去灵活使用和改进，希望你能运用自如，也非常期待你来进一步完善这篇文章。总之，我们要根据不同的情况来灵活运用沟通原则和沟通要领，并不断总结和归纳，提升自己的沟通技能。”

李元芳说：“谢谢郑经理，我先按您总结的试试看，有什么想法一定及时向您汇报。”

044 管理者的首要角色是服务者

9月，广州的天气依旧炎热。广州港前信息科技有限公司承接的广东云浮的一个项目，于14日上午在用户现场召开项目启动会，李元芳和项目经理小G参加了该会议。由于这个项目规模较大，公司和客户都非常重视，因此，公司常务副总经理熊浩也要亲自参加这次启动会。

为了确保第二天项目启动会如期和成功召开，9月13日下午，熊浩、

李元芳和小 G 三人就乘坐公司安排的专车出发了。

由于小 G 最近一直在忙项目，加班加点，非常辛苦，身体也比较疲惫，加之室外天气炎热，车内空调较冷，半路上，他在一热一冷之间中暑了，全身冒冷汗。当时李元芳坐在副驾驶位，熊浩和小 G 坐在后排，因此小 G 中暑的情况最先被熊浩发现。熊浩立即让司机开车到附近的医院，一到医院，熊浩马上扶着小 G 下车，准备送小 G 去看病，此时，李元芳也迅速下了车。

李元芳见状对熊浩说：“熊总，您是领导，这事让我来就是了。”

熊浩没有做声，和李元芳一起把小 G 扶到门诊楼。由于送医及时，一个多小时后，小 G 的中暑情况得到了明显的缓解，于是，他们又继续驱车赶往客户现场。

晚上，熊浩亲自到房间看望小 G，确认小 G 身体恢复了之后，他才放心地回自己的房间睡觉去了。

第二天的项目启动会开得很成功，客户非常感谢广州港前信息科技有限公司对他们项目的重视，也非常满意小 G 的工作汇报。项目启动会结束后，熊浩和李元芳返回公司，小 G 留在客户现场和客户沟通接下来要如何正式开展与项目相关的工作。

在返回公司的路上，李元芳对熊浩说：“熊总，您是领导，昨天您没有必要照顾小 G 啊，特别是晚上，您还亲自过去看他，就更没有必要了。”

熊浩说：“元芳，你的这个观点不对——我们千万不要把自己当领导。其实作为管理者，我们首要的角色是服务者。我们应该服务于公司、服务于下属、服务于客户，在这一点上，你我都是一样的，都应该为别人提供服务，所以，我也应该去照顾和看望小 G。我认为，你昨天的做法值得表扬，你能主动去照顾小 G。”

李元芳说：“我和他是同事，这是应该做的。”

熊浩说：“你和他可以说是同事，其实更准确的关系应该是上下级。你是他的同事，应该这样做；你是他的上司，就更应该这样做。”

停了停，熊浩接着说：“上次有一个部门经理就做得不够好。他们部门一位同事中午外出就餐时不小心崴了脚，这位部门经理却让另一位同事送这位崴了脚的同事去医院，自己先去吃饭了。其实，关心和关爱下属是管理者的一项职责，我们只有为员工服务好，员工才能没有后顾之忧地投身工作。另外，我们关心和关爱员工，员工是能感受到的。当他们感受到上司给予的温暖和关爱时，会更愿意真心付出和奉献，这样，团队业绩自然就提高了。有些管理者硬把自己当成‘官’，甚至当成不可一世的‘官’，高高在上，颐指气使，不是命令就是指挥，从来不知道去服务员工、关心员工，这样的管理者是无法得到员工的心的，当然，最后团队业绩也会一塌糊涂，管理者的职业生涯早晚会被自己断送。因此，作为管理者，一定不要把自己定位成别人的‘领导’、‘头儿’，而应该把自己定位成服务人员——当下属需要帮助时，我们要及时出现并给予真诚的服务。”

李元芳说：“熊总，您真是一位好领导啊，不仅平易近人，而且关爱下属，我以后还要多向您学习。”

熊浩补充说：“作为管理者，事多、工作忙，这也是实际情况。因此，当遇到下属需要管理者提供帮助或者服务的时候，作为管理者，如果当时确实很忙或者有很重要的工作需要马上处理，不亲自动手，而是委托他人来提供服务，当然是可以的。”

李元芳说：“熊总，我明白了，作为管理者，不仅要履行人力资源部郑经理给我讲的计划、组织、指挥、协调和控制这五项基本管理职能，关心员工的生活和工作环境、思想、情感、成长、发展等也是必不可少的，而后者就是管理者服务职能的真正体现。履行好这些服务职能，有时甚至比履行好管理者的五项基本管理职能更为重要。”

熊浩说：“是这样的。希望你能成为一个好的管理者，更希望你能成为一个好的服务提供者。”

045 用人部门的管理者是首要人力资源培养者

为了能更多、更好地学习管理知识，李元芳通过他人介绍加入了一个名为“技术经理学习交流群”的QQ群，这个QQ群的群友基本都是从事技术管理工作的。入群以来，李元芳认为认识了一些朋友，也学到了不少有用的管理知识。

9月17日星期五，晚上，李元芳登录自己的QQ后，发现一位网名为“涛声依旧”的群友在“技术经理学习交流群”中大发牢骚，指责他们公司的人力资源部不作为，让每个用人部门承担培养员工的全部责任。随后，这位网名为“涛声依旧”群友发起了这样一个讨论话题：在企业里，到底哪个部门应该承担培养员工的主要责任？

真是“一石激起千层浪”，一时间，群内发言者你一言，我一语，好不热闹，观点基本就是两个：一是认为公司人力资源部应该承担培养员工的主要责任，否则就不能叫“人力资源部”，最多只能叫“人事部”；二是认为公司用人部门应该承担培养员工的主要责任，毕竟员工由用人部门直接管理和使用，所以用人部门更清楚员工需要掌握何种技能。两种观点可谓“针尖对麦芒”，各有支持者，群友们各抒己见，都试图用自己的理由和依据去说服对方，但似乎谁也说服不了谁，争论处于胶着状态。李元芳上半年在部门里培养了几名技术骨干，凭借自己的工作经验，也认为用人部门应该承担培养员工的主要责任，但今天看大家这么一讨论，就没了主见。

履职部门副经理已九个月之久的李元芳，感觉自己还属于“菜鸟”级管理者，之前没有在哪本书上看过，也没有谁告诉过他，究竟哪个部门应该承担培养员工的主要工作和责任，所以他不知道要如何发言，只好一直“潜水”，看大家讨论。

这个问题在群中讨论了一个多小时，不分胜负。渐渐地，大家就不再发言讨论了。



李元芳认为这是一个很有价值的问题，如果能认识清楚，对自己更好地履行管理职责非常有帮助。接下来的这个星期一，李元芳就这个问题请教了薛勇。

薛勇笑着说：“毫无疑问，用人部门应该承担培养员工的主要责任。”

李元芳说：“薛经理，能否麻烦您解释解释？”

薛勇说：“其实道理非常简单。一是员工由用人部门直接管理和使用，用人部门更清楚员工应该掌握哪些技能；二是要想让员工具备需要的技能，只有用人部门有这个能力去培养他们；三是员工在用人部门工作，用人部门可以灵活安排员工的工作时间和培训时间，这样做可操作性更强；四是用人部门自己培养自己要使用的人才，责任心会更强，效果会更好。特别是第三点和第四点，决定了用人部门应该承担培养员工的主要责任。”

李元芳终于明白了个中道理：因为用人部门自己要使用人才，所以由自己来培养，当然会更重视，效果也会更好，况且人力资源部也没有足够的能力去培养用人部门所需要的人才，这样，培养员工的主要责任自然应该落在用人部门的肩上。

李元芳说：“薛经理，这个问题我理解了。我还想问问您，人力资源部

在培养员工方面应该承担哪些工作？”

薛勇说：“一般来说，人力资源部在培养员工方面应该承担两类工作：一是负责牵头组织员工入职培训、员工基本素质培训、心态激励培训等，这些培训不具有明显的专业技能特征，人力资源部是能胜任的，而且这也是他们的强项；二是牵头组织一些外派培训或者联系一些外部讲师来公司授课。总的来说，人力资源部是用人部门对员工培养的辅助者。”

李元芳说：“您这么一解释，我明白了，作为用人部门的管理者，其实应该是首要人力资源培养者。”

薛勇笑着说：“看样子，你又进步了。要记住，目前作为电子政务软件开发部管理者的你和我，是我们这个部门的首要人力资源培养者。”

046 领导力的三大来源——职权、技能和人格魅力

“薛经理，利用这个机会，我能不能再请教您一个问题？”李元芳问道。

薛勇看了看表，说：“我十点半要开个会，现在还有四十分钟的时间，你这个问题不会太复杂吧？”

李元芳说：“这问题对我来说比较复杂，对您来说应该是小菜一碟。”

薛勇心里在说：看来李元芳进步不一般啊，都会激励上司了。

“那你说说吧。”薛勇说。

李元芳说：“有个问题我一直没搞明白。您一走到部门员工当中，我就明显感觉您的‘磁场’很强，而我几乎不能从员工们的眼神当中感觉到我的‘磁场’的存在。”

薛勇说：“你太谦虚了，其实部门员工还是比较佩服你的。”

李元芳问：“为什么会出现这种情况呢？”

薛勇说：“我们抛开是我的‘磁场’强还是你的‘磁场’强这个问题。其实，你所说的‘磁场’，就是一个管理者散发出来的人格魅力。”

李元芳说：“是的，就是您讲的‘人格魅力’，我一时没有想到这个词，就用了‘磁场’。”

薛勇问：“元芳，你知道什么叫‘人格魅力’吗？”

李元芳说：“薛经理，我只可意会，不会言传。”

薛勇说：“作为管理者，既需要‘可意会’，更需要‘会言传’。我今天顺便给你解释一下，你下次就‘会言传’了。”

薛勇喝了一口茶，说：“人格魅力就是一个人日常生活和工作当中，在性格、气质、能力、道德品质等方面所表现出来的、能吸引他人的一种力量，通俗地说，就是一个人影响他人和让他人主动追随自己的力量。”

薛勇继续说：“作为一名管理者，他的团队领导力有三大来源——职权、技能和人格魅力。管理者的权利主要包括职位权、奖赏权、惩戒权、参照权、专家权和声誉权。职位权、奖赏权和惩戒权对应我们这里的‘职权’。参照权是指借用比自己更有权力和影响力的人的权力来达到自己的管理目的。例如，同样是部门经理，姐夫是公司总经理的部门经理说的话就比一般人说的话好使。专家权对应我们这里的‘技能’，声誉权对应我们这里的‘个人魅力’。元芳，你猜猜，在领导力构成的三大来源当中，一般来说，哪一个占比最大？”

李元芳说：“从您的身上我看得出来，肯定是人格魅力。”

薛勇说：“是的，一般来说，人格魅力所占比例最大。2000年，美国一家权威杂志曾经做过一个调查，发现领导力主要来源于职权、技能和人格魅力。统计数据显示，在一般的企事业单位中，职权占15%左右，技能占35%左右，人格魅力占50%左右。我个人认为，政府机关、军队等相对来说比较特殊，一般不适合这一比例。当然，在不同的行业，这个比例也会有变化。但我认为，在影响领导力的三大来源中，人格魅力所占的比例最大，技能第二，职权最小，这是肯定的。”



领导力的三大主要来源

李元芳问道：“职权、技能和人格魅力三者之间的关系是什么？”

薛勇说：“我认为，职权、技能和人格魅力之间是相辅相成、相得益彰的关系，三者都很重要。虽然职权所占的比例不大，但没有职权，会人微言轻。而如果没有足够的人格魅力，失去了权利，甚至会‘树倒猢猻散’。技能和人格魅力是我们自身所拥有的，不像职权，是由外界授予的，因此，我们应该重点打造自己的专家权和声誉权。在这方面，史玉柱就是一个很好的例子，在他创建巨人集团失败的时候，仍然有十几位中高层管理者对他不离不弃，这完全依靠他超凡的人格魅力。”

李元芳说：“薛经理，我明白了，以后还得向您多学习，去打造自己的人格魅力和专业技能。”

薛勇说：“元芳，关于这个话题，我还得给你补充补充。”

047 影响力是逐步建立的

薛勇说：“人格魅力主要包括感召力、吸引力和影响力。在人格魅力方面，特别是在影响力方面，我现在也很不够，还需要继续努力。”

李元芳说：“薛经理，您真是太谦虚了，要是我现在能有您一半的影响

力，那该有多好啊！”

薛勇说：“影响力确实很重要。在社会活动中，你不去影响他人，就会被他人影响。我们有些管理者，总是抱怨‘被客户牵着鼻子走’、‘被下属要挟’，其实归根结底还是自身影响力不够。然而，影响力的打造是需要很长时间的。你说我的影响力比你大，这个我承认，因为我工作二十年了，你工作才六年多啊，有些事情是急不得的。你知道‘冰冻三层非一日之寒’吧，影响力的积累也是需要一定时间的。例如，我们对客户、对员工的影响，不要希望能立竿见影，而是需要持续，需要‘温水煮青蛙’。有些管理者，影响客户或员工一两次，发现效果不明显，就怀疑自己的做法是否有效，甚至急于放弃，这其实是错误的。我这里有一个故事，对我们如何去影响客户和员工非常有启发，你不妨看看。”

说着，薛勇打开自己的电脑，调出一篇文章给李元芳看。

台湾农民陈阿土赚了一些钱以后，报名参加旅行团，跟着旅行团到国外旅游。当天晚上，他们到了国外，住在一家四星级酒店，住得很舒服。

陈阿土一觉睡到第二天早上七点半，伸了个懒腰之后就跑到洗手间去刷牙。正在刷牙的时候，门铃响了，陈阿土打开房门一看，原来是一个二十二三岁的年轻男服务生，正微笑着看着他。小伙子一看陈阿土出来了，马上九十度鞠躬，说了一句：“Good morning, sir.”陈阿土当时眉头一皱：什么叫“Good morning, sir”啊？什么意思啊？我问问他？不能问，否则别人会说我太没文化，连这个都不懂。那是什么意思啊？我猜一猜。嗯，我知道了，他一定在问我叫什么名字。嗯，肯定是这么回事。陈阿土想到这里，充满自信地大声回答：“我叫陈阿土。”说完这句话，轮到服务生皱眉头了。服务生挠着后脑勺，转身离开了。

第二天早上同一时间，又有人按门铃，陈阿土刷着牙跑出来，打开房门一看，仍然是那个服务生，正微笑着看着他。服务生一

看他出来，还是那句话：“Good morning, sir.”陈阿土觉得，这小伙子记性怎么这么差呀，昨天刚告诉他一遍，怎么今天又给忘了：“我叫陈阿土。”说完之后，服务生又皱着眉头、挠着后脑勺转身离开了。

第三天早上，同样的事情重演了一遍。

到了第三天下午，陈阿土跟旅行团的团长见面，第一件事就抱怨说：“团长，我发现这里的服务生记性简直太差了。”团长说：“人家怎么记性差呀？”陈阿土说：“我连着三天告诉他我叫什么名字，他还是记不住。”团长说：“人家怎么问你的呀？”陈阿土说：“他就问我‘Good morning, sir’嘛。”团长听完哈哈大笑，然后给他做了一番解释。陈阿土满脸羞愧，当天晚上，他回到酒店，做好了充分的准备。

第四天早上七点半，陈阿土醒了，刚伸了一个懒腰，还没来得及起床，门铃又响了。陈阿土条件反射般地从床上跳了下来，一个箭步冲到门口，啪地一声打开房门，看到的仍然是那个服务生。陈阿土想：小伙子，今天我先来吧。于是，陈阿土率先冲着服务生说了一句：“Good morning, sir.”没有想到，服务生听完之后，条件反射般地脱口而出：“我叫陈阿土。”

李元芳觉得这个小故事虽然有点滑稽，但其中蕴含的道理却发人深省：如果不是陈阿土连续三次回答“我叫陈阿土”，服务生就不会被他影响，也回答“我叫陈阿土”。看样子，要影响一个人，真的需要反复多次啊。

此时，薛勇的手机闹铃响起，提示他开会的时间快到了。李元芳一看表——十点二十五分。

薛勇说：“元芳，这个问题你现在明白了吗？我要开会去了。”

李元芳说：“薛经理，我已经明白了。今天耽误您时间了，谢谢您。”

048 走过履职部门副经理的第一年

岁月依旧匆匆，年中总结还历历在目，转眼就到了年底。

10月、11月和12月，李元芳主要是在不断强化上半年学到的从技术走向管理的管理者所必需养成的思维和行为习惯，以及提升自己的人际沟通能力和打造自己的团队领导力。当然，与此同时，就是和团队一起完成部门全年的计划任务。

由于电子政务软件开发部本年度各项工作都完成得非常出色，在公司年终总结会上，董事长兼总经理狄仁杰对电子政务软件开发部单独提出了表扬；常务副总经理熊浩重点表扬了李元芳从技术走向管理所取得的阶段性成果，并鼓励他再接再厉，争取更大进步。

听到狄仁杰和熊浩对部门和自己的表扬，李元芳喜出望外，受宠若惊，喜悦之情溢于言表。此时，一年中所经历的点点滴滴，领导对自己的培养和指导，同事对自己的理解和支持，思思给予自己的爱情和鼓励，以及自己在工作当中所克服的种种困难、所留下的辛勤汗水、所经历的挫折和失败、所取得的成绩与进步，通通汇聚脑海，齐涌心头。一年的酸甜苦辣咸，让即将而立之年的李元芳落下了有感而生的五味的泪水。

李元芳在自己的年终总结报告上写道：一年来，在公司常务副经理副总经理熊浩的领导下，在部门经理薛勇的带领下，在部门全体同事的配合和共同努力下，我们以优异的成绩完成了部门全年的各项任务。另外，通过这一年的努力，我已经较好地养成了“计划先行”、“目标导向”、“全局思维”、“要事第一”、“聚焦优点”、“集思广益”和“建立信任”七个思维和行为习惯，在人际沟通方面和管理者领导力方面，也取得了较大的进步。衷心感谢熊总、薛经理、郑经理，以及身边每一位关心和帮助我成长的领导、同事和朋友！

为了尽可能不张扬，李元芳征求李思思意见后没有把她写在总结报告里。李思思是李元芳在内心深处单独感谢的。

公司年度总结会议结束后，李元芳下班回到家，给自己写了一首激励

诗作，鼓励自己新一年度即将起航。

岁月的风铃摇醒了沉睡的记忆，
风吹平了今日激荡的心情；
我站在岁月火炬的交接点，
听时间老人用手中的魔杖敲出来年清脆的钟声。

月亮在如绵的云朵上俯瞰着美丽的大地，
冬日的阳光慢慢唤醒了春的气息；
我们总习惯回首的，那已是过去，
唯有重新启程，人生的车轮才能再次飞旋出美丽的圆弧！

走过管理生涯刚刚起步的第一年，李元芳为自己设计了更高、更远的梦想和追求。当然，在这些梦想和追求中，有一部分是关于爱情的。

李元芳说：“作为中层管理者，如果不能正确地‘承上’，就无法正确地‘启下’。因此，第一，如果我们不能正确理解公司和上司的意图，是无法很难采取合适的方式去说服团队成员去‘承上’。”

李元芳说：“作为中层管理者，如果不能正确地‘承上’，就无法正确地‘启下’。因此，第一，如果我们不能正确理解公司和上司的意图，是无法很难采取合适的方式去说服团队成员去‘承上’。”

中篇 羽翼渐丰

李元芳说：“作为中层管理者，如果不能正确地‘承上’，就无法正确地‘启下’。因此，第一，如果我们不能正确理解公司和上司的意图，是无法很难采取合适的方式去说服团队成员去‘承上’。”

李元芳说：“作为中层管理者，如果不能正确地‘承上’，就无法正确地‘启下’。因此，第一，如果我们不能正确理解公司和上司的意图，是无法很难采取合适的方式去说服团队成员去‘承上’。”

049 “承上”与“启下”

根据公司安排，新的一年电子政务软件开发部继续由薛勇和李元芳作为搭档共同管理。由于去年李元芳表现出色，公司把李元芳的工资待遇调整为月薪 13500 元。

这几天，李元芳一直在和薛勇完善新一年度部门的工作计划。利用休息时间，李元芳请教了薛勇一个问题。

李元芳说：“薛经理，您是公司的资深经理，您认为，作为中层管理者，应该如何发挥自己的桥梁作用？去年我在这块没有把握好，所以想请教您，以便今年能有改进。”

薛勇说：“你这个问题提得很好，这也是很多刚刚从技术走向管理的管理者不能很好把握的地方。作为中层管理者，是连接公司和员工之间的桥梁和纽带，因此应该起到‘承上’和‘启下’的作用。”

李元芳问：“薛经理，何谓‘承上’和‘启下’啊？”

薛勇说：“简单地讲，‘承上’就是正确理解公司领导的意图，执行公司的战略方针，对公司领导部署的任务负责，给上司提供合理化建议等；‘启下’就是组织团队成员执行公司的战略部署，带领团队完成工作目标，对团队成员的利益和进步负责等。通过中层管理者的‘承上’和‘启下’，在保持上（公司）、中（中层管理者）、下（员工）一致性的同时，满足公司和下属的利益诉求。”

李元芳一边听薛勇讲解，一边思考自己如何在新的一年里实现“承上”和“启下”。

薛勇问道：“元芳，你认为‘承上’重要还是‘启下’重要？”

李元芳说：“我认为同样重要。”

薛勇说：“一般来说，‘承上’比‘启下’更重要。”

李元芳问：“这是为什么呀？”

薛勇说：“作为中层管理者，如果不能正确地‘承上’，就不可能准确地‘启下’。试想一下，如果我们不能正确理解公司和上司的意图，是不是很难采取合适的行动带领团队成员去贯彻落实啊？”

李元芳回答道：“您说得很有道理。”

薛勇补充说：“另外，公司利益高于部门利益，因此我们应该把公司的利益放在首位，当部门利益与公司利益发生冲突时，应该优先服从公司利益，从这个层面来讲，‘承上’也比‘启下’更重要。当然，我的意思并不是说，作为中层管理者，不需要考虑部门和下属的利益，而是要去维持和谐和平衡。如果中层管理者处理得当，其实公司利益和部门、员工的利益是统一的，因为大河有水小河才可能满，而且大河有水就可以让小河满！然而，不少管理者容易偏离这种平衡，不是唯上司是从、按上司的意图对下属发号施令，极少考虑员工的利益和感受，就是只考虑自己和员工的利益得失，和下属串通一气‘损公肥私’，例如伤害公司的整体利益、维护部门的局部利益，这些都是错误的。因此，一名合格的管理者，应该对公司和员工‘双向’负责——通过带领团队为公司创造绩效，在创造绩效的同时合理地为员工谋福利。这样的管理者，才既能得到公司的认可，又能得到下属的拥护，只偏向一方的管理者不是合格的管理者。”

李元芳说：“薛经理，关于管理者需要‘承上’和‘启下’，我已经明白这个道理了。刚才在您讲解的过程中，我也一直在思考如何做到‘承上’和‘启下’。我有几点想法，请您帮忙指正指正？”

薛勇心里非常高兴，因为李元芳已经有相对独立的个人见解了，于是就用鼓励的口吻说：“这很好啊，你说出来咱们共同探讨。”

李元芳说：“我认为，中层管理者如果能做到如下几点，就可以比较好地实现‘承上’和‘启下’。第一，有一颗无私的心，上想到公司，下想到下属；第二，学会换位思考，当不能理解领导时，换位想想领导，当不能理解下属时，换位想想下属；第三，保持与上司的经常沟通，以便彻底理解公司的战略和上司的意图，保持与下属的顺畅沟通，以便彻底了解下属

的想法和利益诉求；第四，把上司的想法传递给下属，把下属的意见反馈给上司，必要时安排下属与公司领导之间的沟通交流会；第五，作为公司和员工之间的润滑剂，调节可能出现的冲突和矛盾。”

李元芳接着说：“薛经理，我现在只能想到这五点，您认为怎么样？”

薛勇表扬道：“真是非常不错的见地，我再给你补充一点：多给上司出主意，也就是‘让上司优秀’，多给下属培训辅导，也就是‘让下属优秀’。”

李元芳听到薛勇赞同自己的见解，心里自然高兴，说：“薛经理，谢谢您，我就先按这六点去实施看看。”

050 做企业的铺路人

最近一个星期，李元芳一直忙着制定部门的年度计划，没有上QQ。

1月16日星期天，晚上，李元芳登录自己的QQ不久，一位网名为“天天如此”的群友在“技术经理学习交流”群中抱怨他们公司这次给自己发的年终奖太少，与自己的贡献明显不对等，他还在群中说，自己是在为企业和老板打工，没有意思。

群中一位网名为“缘来如此”的群友说：“天天如此，建议你去和你老板沟通沟通，也许是个误会。”

群中一位网名为“我有想法”的群友劝“天天如此”说：“作为中层管理者，不能有‘打工’心态。”

“天天如此”马上给“我有想法”发了一个敲脑袋的表情。

李元芳的网名是“追求进步”，他感觉这个话题很有意思，就在群中发了一条信息：“大家认为，作为一名中层管理者应该怎么做才对？”

李元芳的这个开放式的问题引来很多群友的参与，大家你一言，我一语，观点千奇百怪、五花八门。

第二天，李元芳带着这个问题找到了公司人力资源部经理郑现实。

利用午餐的机会，李元芳在郑现实身边坐下，寒暄几句之后，请教道：

“郑经理，我想问问您，作为一名中层管理者，应该如何给自己一个正确的定位？”

郑现实没有明白李元芳到底想要表达什么意思，就问了这个问题的由来。于是，李元芳把昨天晚上群友们的言论前前后后一五一十复述了一遍。

郑现实哈哈一笑，说：“中层管理者应该是企业的铺路人。你的那位群友说自己是在为企业和老板打工，更是错误的。作为中层管理者，一定要把自己看成企业的主人翁，绝对不能把自己看成一个打工仔。基层员工认为自己是在为企业和老板打工尚可以理解，但绝对不能有‘打工’心态，而应该用‘老板’心态去‘打工’。抱着‘打工’心态去工作的人，会一辈子跳不出‘打工’的窠臼。其实，说白了，我们任何一个人，都不是在为别人‘打工’，而是在为自己‘打工’！”

郑现实咽下一口饭菜，接着说：“公司领导是企业的指路人，中层管理者是企业的铺路人。”

李元芳迷惑不解，问道：“郑经理，您说‘指路人’是指明企业发展方向的人，这个好理解，可‘铺路人’具体是什么意思呀？”

郑现实接着说：“企业的‘铺路人’，实际上就是企业的建设者，而中层管理者必须把自己定位为企业的建设者。中层管理者应该是企业不断发展壮大的中坚力量，在指路人，也就是公司领导的指引下，努力把企业的发展之路越铺越宽、越铺越长、越铺越平。”

李元芳皱着的眉头舒展开了：“郑经理，我明白中层管理者在企业中的正确定位了。那您认为员工呢？”

郑现实接着说：“有些员工是‘铺路人’，有些员工是‘行路人’，有些员工是‘毁路人’。”

李元芳问：“此话怎讲？”

郑现实接着说：“当个人贡献大于个人报酬时，这些员工就是‘铺路人’；当个人贡献等于个人报酬时，这些员工就是‘行路人’；当个人贡献小于个人报酬时，这些员工就是‘毁路人’。”

李元芳啧啧赞叹道：“郑经理，您的这个见解真是高明啊！”

051 和下属保持适当的距离

3月中旬的一个下午，李元芳参加了广东南方软件过程改进专业委员会举办的一个培训活动，本次培训的主题是《中层管理者如何处理好人际关系》，李元芳对这个主题非常感兴趣。

本次培训的主讲老师是一位企业高管，四十多岁，虽然不是专业培训师，但经验丰富、案例典型、妙语连珠，培训开始不久，就让全体与会会员产生了强烈的共鸣和认同感。

主讲老师问道：“大家认为，和下属之间应该保持怎样的关系比较合适？”

A 会员回答说：“我认为，作为中层管理者，应该和下属保持亲密无间的关系，和大家打成一片，这样下属们才会更好地配合管理者开展工作。”

B 会员回答说：“上司应该有上司的样子，不要和下属称兄道弟。”

C 会员回答说：“若即若离。”

D 会员回答说：“工作中我们要让自己像个上司，生活中我们要做下属的知心朋友。”

.....

主讲老师的这个问题，得到了十多位与会会员的积极回答。

李元芳的观点和 D 会员的观点比较类似。

看到不再有人提出自己的观点，主讲老师说：“谢谢大家提出您的意见和看法。其实，中层管理者应该和下属保持怎样的关系，一直是很多人没有真正处理好的问题。有些管理者很容易把自己当成‘领导’，做普通员工的时候，和同事之间的关系处理得很好，同事们也很乐意和他交朋友，而一旦被提拔为中层管理者，就马上一百八十度大转弯，高高在上、盛气凌人、颐指气使，俨然自己是一个高不可攀的‘官’。有些人走上管理岗位之

后，由于担心下属疏远自己，就想方设法和下属称兄道弟。这两种做法其实都是有害的。根据我近十五年的管理经验，我认为，作为管理者，应该和下属保持适当的距离，这样更有利于管理者履行自己的岗位职能。”

主讲老师扫视了会员们一双双渴望知识的眼神，说：“管理者和下属之间的关系太亲密，会影响管理者的威信；管理者和下属之间的关系太疏远，在工作过程中会不容易得到下属积极主动的配合。”

说到这里，主讲老师自信地问道：“大家一定有点欣赏我的管理水平，对吧？”

会员们异口同声地说：“那当然是啊。”

主讲老师问：“那大家为什么欣赏我的管理水平呢？”

一位会员大声地说：“因为您的管理水平高啊。”

主讲老师接着问：“大家凭什么判断我的管理水平高呢？另外，就算我的管理水平高，如果天天和大家‘混’在一起，大家还会用目前对我的欣赏程度来欣赏我吗？”

主讲老师的这句话，让大家陷入了沉思。

主讲老师补充说：“管理者被下属欣赏，一方面确实是因为他的人品和能力，另一方面也来源于适当的距离。大家都知道适当的距离感可以产生美感吧！别看我现在在大家面前显得很专业、很有魅力，其实在我老婆面前，我什么都不是啊！”

台下哄堂大笑。

主讲老师接着说：“因为我天天和老婆生活在一起，她对我的情况一清二楚，美感和神秘感自然就荡然无存了。在这里，我也告诉在座的各位朋友一个道理：不要有事没事就和自己的女朋友或男朋友粘在一起，包括结婚以后，我是过来人，夫妻双方都需要保留适当的个人空间，从而让适当的距离产生更多的好感和美感。”

“回到刚才讨论的主题上来，”主讲老师继续说，“管理者和下属之间的关系要维持在适当的水平，正如冬天里一群靠在一起取暖的刺猬——距离太

近容易被对方的刺扎伤，距离太远又达不到取暖的效果。这个距离到底维持在一个什么样的水平比较合适，大家可以在今后的工作过程中慢慢体会和调整。正如C会员说的，‘若即若离’，‘即’和‘离’没有严格的划分标准，需要管理者自己去体会和把控。”



看到会员们理解了管理者需要和下属保持适当的距离之后，主讲老师说：“请大家谈谈，您现在和兄弟部门之间的管理者是怎样的工作关系？”

052 配合他人才能更好地成就自己

E 会员说：“我们公司有几个部门的部门经理总喜欢把一些事情推给我们部门，真烦人。”

F 会员说：“我们公司也有一些部门经理，喜欢把他们部门工作过程中出现的某些问题的责任推给我们部门，说是因为我们没有做好上游的工作才导致他们工作失误。”

G 会员说：“是我们部门应该承担的工作我才接受，不是我们的，我就不揽了。在我们公司，揽得越多越麻烦。”

H 会员说：“在和其他部门的交往过程中，我吃的‘亏’总是比较多，但还好，当我需要其他部门经理配合时，他们还是挺支持我的。”

……

这个问题一提出，比上个问题发言的人还要多，其中大部分发言者对自己公司的其他部门经理抱怨的多，欣赏的少。

主讲老师说：“根据我的观察，我发现很多中层管理者没有正确处理自己部门和兄弟部门之间的关系，自己不愿多给予兄弟部门协助，但又自觉或不自觉地把一些问题推给其他部门，这种现象非常典型。”

主讲老师喝了一口水，接着说：“一个公司是一个大家庭，一个部门是一个小家庭，任何一个部门都不是孤立存在的，都有自己的上游部门和下游部门。我们可以把上游部门看成我们的内部供应商，把下游部门看成我们的内部客户。我们知道，我们只有配合我们的供应商和我们的客户，才能实现协同，把事情做好。同样的道理，我们只有配合我们的上游部门和下游部门，才能把公司的事情做好。另外，一个公司的部门与部门之间，很多时候其实不是单纯的‘甲方’和‘乙方’的关系，而是互为服务和被服务对象，也就是互为供应商和客户的关系。企业内部 A 部门甲业务的处理结果可能是为 B 部门服务的，此时，B 部门是 A 部门的内部客户；企业内部 B 部门乙业务的处理结果可能反过来服务于 A 部门，此时，A 部门是 B 部门的内部客户。例如，在企业中，销售部门为财务部门提供收款数据，财务部门为销售部门提供绩效考核数据，就是典型的互为内部客户的例子。因此，部门与部门之间更多的是一种互为内部客户的关系。这就告诉我们，我们更应该去配合其他部门的工作。”

一位会员举手问道：“老师，要是我去配合其他部门，但其他部门不愿意配合我，我岂不是很‘吃亏’？”

主讲老师说：“认同他人才更容易肯定自己，配合他人才能更好地成就自己。首先，你要相信，如果你多去配合其他部门，其他部门就一定会配合你。其次，即使他人暂时没有在你需要时配合你，你也至少会因为自己

给予他人的配合，而让被配合者的工作完成得更好。他们把好的工作成果移交给你们或最终提交给公司，会让你们的工作完成得更出色，让整个公司发展得更好。所以，无论怎样，作为管理者，配合其他部门，最终都有利于成就自己。请大家相信：没有内部客户满意度的企业就不可能有外部客户的满意！作为企业中层管理者，我们需要深刻认识并认真实践部门之间互相配合的关系，‘事不关己，高高挂起’的思想绝对是有害的！”

此时，台下响起了热烈的掌声。

掌声过后，主讲老师接着问：“那请大家再思考一下，我们和上司之间应该保持怎样的关系呢？”

053 管理就是要贯彻执行

一位会员说：“听从上司的指令，服从上司的安排。”

一位会员说：“上令下行。”

一位会员说：“如果上司的意见或建议不正确的话，我们一定要不卑不亢地提出来，不要只做一个‘应声虫’。”

.....

主讲老师说：“大家的观点都很好，谢谢大家。我个人认为，总体原则是‘贯彻执行上司的工作部署，实现上司设定的绩效目标’。在工作过程中，我们既需要坚决执行领导布置的任务，又需要提出自己的意见和看法，特别是当我们认为领导在一些具体处理细节上考虑不周或存在明显不妥时，一定要负责任地大胆提出来，以便提醒领导及时发现和纠正。”

一位会员问道：“老师，您刚才说，作为中层管理者，需要提出自己的意见和主张，这我很容易理解和接受，这是中层管理者对公司负责任的一种表现，也是中层管理者应该具备的职业素养。但我现在有一个问题：要是我们提出了自己的意见和看法，领导仍然要求我们按他的方案执行，我们该怎么办？”

会员们议论起来，会场一时有点嘈杂，看样子不少会员都碰到过类似的现象。

主讲老师让大家议论了几分钟，然后示意大家停下来，问道：“请问哪位会员遇到过这种情况？您当时是如何处理的？”

不知道大家是不敢在其他会员面前说出自己的真实做法，还是对自己的做法没有信心，五十多人的会场竟然没有一个人举手回答。

李元芳说：“老师，我暂时还没有碰到过这种情况，我可以谈谈自己的想法吗？”

主讲老师说：“好啊，请大家给李元芳一些‘爱的鼓励’。”

掌声过后，李元芳说：“我的观点是，如果我们提出的意见和建议最终没有被上司采纳，我们就一定要坚决执行上司的方案，同时在执行的过程中发挥自己最大的能力，尽量减少上司的方案在执行过程中可能导致的问题。这一方面体现了我们对上司的拥戴和支持，另一方面体现了我们作为中层管理者高度的责任感。”

主讲老师带头给李元芳鼓掌。

主讲老师说：“刚才李元芳回答得很好。很多管理者在这种情况下会选择消极处理——既然我已经提出来了，领导不听，那出了问题就不关我的事了。可是，这种观点和做法是不可取的。管理就是要贯彻执行，所谓贯彻执行，不仅领导说‘一’我们就不折不扣地去做‘一’，而且应该积极主动地为领导出谋划策，并在执行领导的方案的过程中，想方设法让领导的方案产生最佳的执行效果。”

能得到主讲老师的肯定，李元芳心里非常高兴。当然，他也非常清楚，自己之所以能提出这样的处理措施，得益于薛勇前不久给自己讲的“中层管理者应该承上和启下”这一课。

学，然后用，感觉真好。

054 中层管理者应有的角色认知

薛勇和郑现实对中层管理者角色定位的阐释以及《中层管理者如何处理好人际关系》的课程内容，启发李元芳对中层管理者的角色认知进行了一番认真思考。

利用工作之余的时间，李元芳总结了自己的感悟和体会。

李元芳认为，中层管理者应该从如下五个方面正确认识和对待自己的岗位职能。

一、将自己定位为“服务人员”

在“团队创造企业价值”越来越明显的今天，管理者与被管理者更应该是一种“互相依赖的工作关系”：被管理者“依赖”管理者科学的领导和管理创造个人绩效；管理者更“依赖”被管理者竭诚协同工作创造团队绩效。企业认可管理者的标准不是我们个人怎样而是我们带领的团队怎样。要实现这样一个目标，管理者就应该多为下属着想，多为他们创造更好的工作条件和更多的发展机会，即为下属多提供“服务”。因此，一个合格的中层管理者，应该把自己定位为一个为下属提供服务的“服务人员”，而不是所谓的“领导”。

二、平衡公司和员工的期望

管理者是连接公司与员工的桥梁，需要平衡公司和员工的期望。有些管理者像老板派出的“监工”，成天发号施令，很少考虑员工的利益和感受；有些管理者则只考虑自己和员工的利益得失，却全然不顾及公司的利益。这两种做法都是非常不可取的。一个合格的管理者，应该对公司和员工“双向”负责。通过带领团队为公司创造绩效，在创造绩效的同时合理地为员工谋福利，这样的管理者，才能既得到公司的认可又得到下属的拥护。偏离任何一方的管理者都不是合格的管理者，也都很难成为长期的管理者（不是被公司“炒鱿鱼”就是被下属“炒鱿鱼”），更难创造“一年好似一年”

的绩效。

三、多采用“和缓”的交流方式

安排和检查下属的工作是管理者的职能之一，但我們需要注意方式和方法。人都有一种被尊重的需要，作为下属，他们更有这种需要。有些管理者，习惯于采用命令的方式安排下属的工作，习惯于采用斥责的方式批评下属的工作，这都是非常有害的。作为管理者，工作中需要有意识地尽量“淡化”上下级差别，采用“建议”或“商量”的口吻来安排工作一定会比“命令”更有效；采用“动之以情，晓之以理”的方式来指出下属的过失或不足一定会比“斥责”更管用。有些管理者担心自己的“威信”不会因为自己这种“和缓”的交流方式而变得“荡然无存”，其实这种担心完全是多余的；恰恰相反，我们的下属只会越来越尊敬我们。敬爱的周总理堪称平易近人的典范，但没有人敢随意拍他老人家的肩膀，实际上就是这个道理。

四、少考虑自己多考虑别人

作为管理者，需要有一种高尚的“思想境界”，要多替公司、兄弟部门和下属着想，少为一己之私利着想。当部门利益与公司利益有冲突时（不是在原则上伤害了部门利益），我们需要优先考虑公司的利益；当兄弟部门有困难时，我们需要主动地予以支持，因为“助人实际上就是助己”；当个人利益与下属利益有冲突时，我们需要优先考虑下属的利益。有些管理者，第一位考虑的就是自己的个人得失，这样的管理者不是称职的管理者，也不是“明智”的管理者。其实，作为管理者，我们除了“经济收入”外，还有诸如综合能力的培养机会、人脉关系的建立机会等是一般员工所没有的，而这些往往是我们获得更高“经济收入”的基础和保障。因此从这方面来讲，我们有很大的“额外”收益。诚然，我们管理者也需要生存和生活，也希望获得与自己能力和奉献相匹配的个人收益，但这些不是通过我们多为自己着想、多为自己争取就可以获得的，而是通过我们的努力和奉

献，被我们的上司认可后获得的。要知道，我们也是我们上司的下属，我们的上司自然也会替我们考虑的。

五、正确对待上司、下属和自己

作为企业中层管理者，上有领导下有员工，我们需要正确地对待上司、下属和自己。我们需要“敬以向上”、“宽以对下”、“严于律己”。“敬以向上”是需要我们尊敬自己的上司，但不是阿谀奉承溜须拍马；“宽以对下”是需要我们对自己的下属宽容，但不是听之任之放任自流；“严于律己”是需要我们对自己要求严格，但不是只讲奉献不要回报。

*

*

*

李元芳的总结虽然弱显稚嫩，但第一次在管理领域进行思考和总结，却是难能可贵的一件事情。

055 “忠”与“患”

春节过后，电子政务软件开发部一直很忙，转眼就是5月初。

上个月，广州港前信息科技有限公司在福州一个大型电子政务系统建设项目中中标，“五一”假期刚过，李元芳就和该项目的项目经理一起去福州，与客户方沟通项目的技术架构事宜。

广州港前信息科技有限公司在福州开设了分公司。福州分公司只负责市场开拓，不负责项目的具体开发和实施，因此，签订合同后，项目需要由总部派团队来开发和实施。

5月8日晚上九点，李元芳和项目经理乘坐的航班平稳降落在福州长乐国际机场。两人出航站楼，坐上了福州分公司接他们去酒店的车，他们入住的酒店也是福州分公司帮他们预订的。

李元芳第一次来到福州，自然对这座城市有新鲜感。一路上，他透过车窗，借着路灯发出的亮光，欣赏着福州的夜景。李元芳印象最深的是福

州的隧道很多，车子一会儿钻进一个隧道，一会儿开出一个隧道。他没有去统计，但凭直觉，从机场到酒店经过了近十个隧道。

第二天，在福州分公司同事的协助下，李元芳和项目经理与用户方信息中心的领导就该系统项目的技术架构进行了充分的讨论和沟通，达成了一致意见，用户方信息中心的领导对广州港前信息科技有限公司的技术能力非常满意。

*

*

*

李元芳的表哥也在福州，这次他来福州之前，就和表哥联系好了。5月9日晚上，表哥请李元芳吃饭。自去年李元芳收到表哥祝贺他升职的短信之后，这是表兄弟两人第一次见面。

吃饭的地点在闽江公园内临近江边的一个叫“宜水居”的特色餐厅。这里环境优雅，阵阵江风吹来，让人倍感舒适。表哥特意点了一些福建特色菜和当地生产的啤酒，他们一边品尝着美食，一边欣赏着闽江的夜景，怡然自得。

李元芳的表哥比李元芳大八岁，现在在福州一家高科技公司做人力资源总监。聊着聊着，两人自然就聊到了团队管理。

李元芳对表哥说：“表哥，最近我们团队中出现了一个问题，根据您的经验，您帮我分析一下问题出在哪里，应该如何解决。”

李元芳喝了一口啤酒，继续说：“问题是这样的，我们有一位刚入职不到一个月的新员工小H，由于工作需要，被同时安排在两个项目组，接受两个项目经理的工作分派，结果出了问题。”

表哥问道：“具体是什么问题？”

李元芳说：“当A项目经理安排小H工作时，小H说他正在忙B项目经理分派的工作；当B项目经理安排小H工作时，小H说他正在忙A项目经理分派的工作。结果，A项目经理和B项目经理都没有办法让小H承担工作。我来福州之前，这两位项目经理向我反映了这个情况，我还没来得及处理，所以想借这个机会，从您这里得到些启发。”



表哥说：“这类问题其实比较典型，在很多公司都不同程度地出现。从个人层面来看，这是员工责任意识问题；从团队层面来看，这是管理问题。”

说着，表哥从随身携带的工作包中拿出一张纸和一支笔，在纸上写了一个“忠”字，对李元芳说：“这是什么字？”

李元芳说：“‘忠’字。”

表哥说：“没错，这个字是‘忠’，‘忠诚’的‘忠’。”

说着，表哥又在纸上写了一个“患”字，对李元芳说：“这是什么字？”

李元芳说：“‘患’字。”

表哥说：“对，这个字是‘患’，‘忧患’的‘患’。这两个字告诉我们一个道理：当以一个人为中心的时候，就是‘忠’；当以两个人为中心的时候，就是‘患’啦！”

李元芳茅塞顿开，对表哥说：“您是说，小 H 同时被 A 项目经理和 B 项目经理安排工作，所以就出现了‘谁都管不了’的情况，对吗？”

表哥说：“是这样的。如果一个人同时被两个以上的人管理或分派工作，容易出现这种‘谁都管不了’的情况，在责任意识不强又喜欢偷懒的员工身上就会出现‘小 H 现象’。这同时也告诉我们，如果一个人有两个顶头上司，这两个顶头上司都对这个员工发号施令，当两个顶头上司之间缺乏沟

通或指令不一致时，员工就会无所适从。所以，一个人只能有一个顶头上司。指令单一，员工自然就‘忠’了。”

李元芳说：“您说得没错，现在我和部门经理薛勇是有明确分工的，我们所负责的工作基本没有交叉，这样就不会出现员工无所适从的情况。但我们有很多项目，不可能全部做到一个人固定在一个项目组中啊。”

表哥继续说：“你说的确实是一个实际情况。我建议，你可以让那些工作态度积极、责任意识强的员工跨项目组工作，那些责任意识不强的员工，最好只为一个项目组服务。另外，需要注意的是，安排员工跨项目组工作时，一名员工最好不要跨两个以上项目组工作，员工跨项目组工作的数量超过了三个，工作效率会明显下降。”

李元芳说：“像小 H，目前一下子无法这样调整，又该如何处理呢？”

表哥说：“办法还是有的，那就是在考核上多下点工夫，每月通过小 H 完成的实际工作量和工作的质量来考核他。另外，A 项目经理和 B 项目经理要互相公开自己给小 H 安排的工作。这样，一方面，有考核，小 H 不得不多吃一些工作；另一方面，‘三人对六面’，小 H 也就不好意思再空口说白话了。”

李元芳认为表哥的这个办法天衣无缝，他敬了表哥一杯酒，说：“谢谢表哥，我回去就这么干。表哥，您刚才说，员工跨项目工作的数量超过了三个，工作效率会明显下降，能解释一下吗？”

表哥说：“因为如果一个人同时跨几个项目工作，这样在项目任务之间切换时，需要回顾和熟悉与他接下来要开展的工作任务相关的上游工作和资讯，这样就会消耗掉一部分原本可以用来工作的时间。因此，员工跨项目工作的数量越多，花在工作上的有效时间反而会越少，工作效率自然也就降低了。因此，我们需要通过对员工进行合理分工，降低跨多个项目工作的概率，从而提升整个团队的工作效能。”

李元芳望着表哥有些秃顶的“智慧脑袋”，佩服地点了点头。

表哥突然问道：“元芳，你找女朋友了吗？”

李元芳自豪地说：“找了。”

表哥继续问：“你有几个女朋友？”

李元芳惊诧地说：“一个啊。”

表哥说：“那就好，千万不要‘脚踏两只船’啊！如果‘脚踏两只船’，那就是‘患’，‘后患无穷’啊！”

李元芳没有想到表哥竟然会把工作中的管理诀窍用到生活中来——看来生活和工作中，很多道理和办法都是相通的啊。

当然，工作和生活中相通的道理远不止这些。

056 “天使”与“天使的行为”

吃着，聊着，李元芳突然对表哥感叹：“表哥，要是每一个员工都积极向上、责任心强，那该多好啊！这样管理者就不需要想那么多办法了。”

表哥笑着说：“是的，如果人人都是‘王进喜’，那管理者就是多余的了。正因为每个员工不都是‘王进喜’，所以我们管理者才有存在的价值。当然，作为管理者，我们要尽量去培养员工，让他们不但素质高，而且能力强，这是我们管理者的努力方向。但是，人的进步需要一定的时间，况且即使现有的员工都培养好了，也会有新员工不断加入，需要再培养。再者，并非每个员工都可以培养和改造成功，退一万步说，即使人人都可以改造成‘天使’，可有些人的改造成本太高了，得不偿失。因此，好的管理，不是要把每个人都改造成‘天使’，而是要让每个人都有‘天使的行为’！”

李元芳认为表哥的这个“天使”理论很有意思，于是饶有兴致地问：“那如何在不把员工变成‘天使’的情况下，让他们都有‘天使的行为’呢？”

表哥没有马上回答李元芳提出的问题，而是反问道：“元芳，你担任部门副经理一职已经快一年半了，凭你的工作经验，你认为应该怎么做？”

此时，服务员送来一盘福建特色菜——糖醋荔枝肉。李元芳用筷子夹了一块放入口中，一边津津有味地吃着，一边思考；表哥则一边悠闲地吃着

福建小吃，一边等待着李元芳的回答。

过了大约五分钟，李元芳说：“我的见解不一定高明，要是不对，您不会笑话我吧？”

表哥说：“咱们是兄弟，哥哥怎么会笑话弟弟啊，说来无妨。”

李元芳说：“我认为可以通过规章制度的约束来让每个人都有‘天使的行为’。”

表哥说：“你的回答不错，只是不够全面。”

李元芳：“我能想到的就只有这一点，表哥您给我补充补充？”

表哥说：“可以通过规章制度和考核激励办法来让每个人都做出‘天使’一样的行为，因为只有制度而缺乏激励，有些员工还是会不在乎的。”

李元芳点了点头，接着问：“表哥，您不仅工作经验非常丰富，而且见多识广。有没有这样的员工，既不在乎规章制度，又不在于奖励和处罚呢？”

表哥说：“绝大部分员工是非常在乎的，极个别员工可能不在乎。”

李元芳说：“要是中了‘彩’，在团队中真出现了这样极个别的员工，该怎么办？”

表哥笑了笑，指着桌上的一道凉菜，说：“凉‘办’。”

李元芳当然知道表哥是在开玩笑。

表哥接着说：“如果真遇到了这样的‘极品’员工，在教育无效的情况下，就只能让他另谋高就了。”

李元芳说：“您的意思是把他开掉？”

表哥说：“不要说得那么难听嘛，管理者要讲究沟通表达艺术啊。”

李元芳和表哥哈哈一笑，两人拿起桌上的啤酒，干了一杯。

057 “特殊”员工“特别”对待

表哥补充说道：“工作中，确实可能会遇到一些比较特殊的员工……”

听到“特殊”二字，李元芳感到很新奇，急不可耐地插话道：“‘特殊’

员工，怎么个特殊法？”

表哥说：“‘特殊’，就是说他们和大多数员工有些不同，而不是说他们就明显不好。从事人力资源工作这么多年，我遇到过七种类型的‘特殊’员工：个性很强的员工、过于敏感的员工、业绩平平的员工、眼高手低的员工、消极悲观的员工、过于自信的员工和有靠山的员工。”

李元芳从事管理工作时间不长，毕竟“见少识浅”，他身体向前倾，生怕错过重要信息。

表哥继续说：“元芳，你从事管理工作时间不长，可能还没有全部遇到过这七种类型的‘特殊’员工。利用今天兄弟相聚的机会，我和你分享一下我的管理经验，有备无患。”

李元芳用力点了点头。

表哥说：“一般而言，个性很强的员工能力也往往比较突出，针对这种类型的员工，比较有效的管理办法是在工作过程中尽量多体现该类员工的重要性，给予他们多一些尊重和重视，多征求和听取他们的意见或建议。针对过于敏感的员工，在工作过程中，宜采用委婉的方式和他们沟通，点到为止，让他们自己去领悟管理者言语的真正含义，避免采用强硬或直白的语气去指出他们的错误或不足。针对业绩平平的员工，多拿考核数据和他们说话，让他们清楚自己在团队中的位置，适当的时候可以举一些他们自己身边的真实例子，让他们感受到外界氛围的压力，从而激发他们的能动性。针对眼高手低的员工，可以有意安排他们干点‘大事’，让他们从‘无下手’的尴尬局面中清醒并逐步意识到自己的真正‘分量’。针对消极悲观的员工，多安排他们与积极乐观的同事共事，让他们潜移默化；同时注意安排一些难度不大的事情给他们，让他们不断‘成功’，从而增加他们的自信心。针对过于自信的员工，宜给他们布置一些‘高难度’的工作任务，让他们遭遇一些‘挫败’，打压他们过度自信的气焰。针对有靠山的员工，可以这样做：让他们清楚你知道他们的靠山是谁；明确告知他们，公司聘用他们关注的是其能力而不是其关系；在需要的时候请靠山给他们‘施压’。”

李元芳非常珍惜这难得的学习机会，他思忖着，“特殊”员工需要“特别”对待！以后万一遇到了，可以用表哥分享的经验试试。

表哥分享完这七类“特殊”员工的管理之道后，喝了口茶。

李元芳意犹未尽，继续追问道：“表哥，您之前说要通过规章制度和考核激励来让每一个员工都做出‘天使的行为’，足以可以看出制度建设对打造高效团队的重要性。之前我们公司常务副总经理熊浩对我说过，关心和关怀下属也非常重要。”

李元芳的话，被服务员不小心打碎一只瓷碗的声音打断了。

058 制度建设与人文关怀

表哥示意李元芳继续说。

李元芳说：“表哥，我想问问您，制度建设和人文关怀在团队建设中哪个更重要？”

表哥反问道：“你认为呢？”

李元芳说：“我没有把握。”

表哥说：“那你猜猜。”

李元芳突然想起上次薛勇问自己“承上与启下哪个更重要”时，自己回答得不准确，因此不敢随便猜测，只好回答说：“表哥，我真的不知道。”

表哥说：“答案其实很简单——两者同样重要。不过，也要具体情况具体分析。有些时候，制度建设比人文关怀更重要；有些时候，人文关怀比制度建设更重要。”

李元芳最怕的就是这种没有定式的管理理念和管理方法——这让他头疼，不知道什么时候应该遵循哪种管理理念和实施哪种管理方法，一不小心就会犯错误。

表哥接着说：“你看，刚才服务员打碎了一只瓷碗，就应该根据具体情况去分析和对待。”

李元芳心里嘀咕：这个事情也和制度建设、人文关怀有关系？

表哥看出了李元芳的疑惑，于是问道：“你知道‘X理论’和‘Y理论’吗？”

李元芳说：“我知道一点点。这个理论是美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈1960年在其所著的《企业中人的方面》一书中提出的。该理论是有关人性的两种截然不同的观点：一种是消极的‘X理论’；另一种是积极的‘Y理论’。”

表哥说：“没错，其实‘X理论’倡导制度建设，‘Y理论’倡导人文关怀。在团队建设过程中，制度建设和人文关怀都很重要。制度建设和人文关怀相当于人的两条腿，只有两条腿同样健康，路才能走得更好、更快、更稳。在团队建设过程中，制度建设和人文关怀可能不容易实现同步。如果团队中制度建设得比较完善了，就应该加强人文关怀，这时，人文关怀就比制度建设更重要。如果人文关怀实施得多，就应该让制度建设同步赶上，这时，制度建设就比人文关怀更重要。作为团队管理者，既不能只去‘关心’员工，也不能只去‘考核’员工。像刚才服务员打碎了瓷碗——如果餐厅之前没有出台相关的赔偿制度，就应该尽快建立餐厅服务人员的相关工作制度；如果餐厅已经建立了服务人员的相关工作制度，那就可以按章执行。当然，如果这位服务员是新员工，上司应该适当给予情感上的安慰。”

李元芳说：“表哥，我知道了，制度建设是让员工通过‘有规矩’而‘成方圆’，人文关怀是通过‘打情感牌’来‘笼络人心’。”

表哥表扬道：“不错，如果把‘笼络’二字换成‘凝聚’就更好了。”

表哥继续说：“我们可以把管理者分成两种类型，一种是倾向于通过人文关怀来实施管理的‘关怀型’，一种是倾向于通过制度建设来实施管理的‘创制型’。大部分从技术走向管理的管理者倾向于‘创制型’，你认为你自己呢？”

李元芳回答说：“我也倾向于‘创制型’。”

表哥说：“那好，以后在团队管理中，你在进行制度建设的同时，要有意识地加入一些人文关怀元素，这样可以把管理工作做得更好些。”



059 管理者“五心”领导术

说到这里，表哥又从的工作包中取出一张纸，画了一张图递给李元芳（如图8所示）。

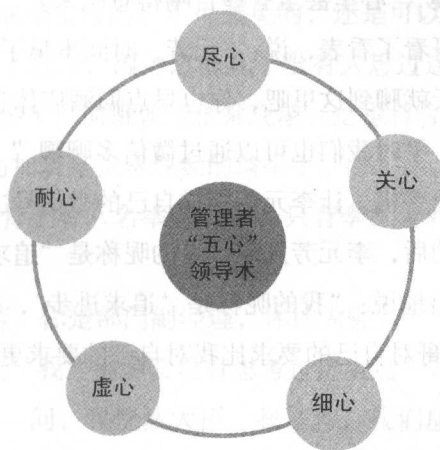


图8 管理者“五心”领导术

表哥指着这张图说：“总结我这些年从事人力资源管理工作的经验和体

会，我认为，中层管理者要尽最大可能履行好自己的岗位职能，首先需要做到‘五心’：尽心、关心、细心、虚心和耐心。”

接着，表哥给李元芳进行了详细阐释。

尽心管理者是服务者，需要尽心尽力地履行好自己对下属和所任职组织的服务职能。

关心人最关心的就是他自己，管理者如果真诚关心下属，下属肯定会更愿意敞开自己的心扉和上司沟通，也更愿意按上司的部署执行任务。

细心“细节决定成败”，关注细节，细致入微地体贴下属的需求和难处，这样的管理者定能获得下属拥戴。

虚心“三人行必有我师”，管理者需要虚心，切忌在下属面前好为人师；成为下属的朋友，下属会更乐意向上司学习。

耐性人不可能一教就会、一说就懂，管理者在培养下属时，需要具备足够的耐心。

听到这里，李元芳迅速在头脑中把表哥分享的“五心”与自己之前总结的中层管理者应有的角色认识进行了链接，发现自己的总结与表哥的分享存在较大的“交集”，心里甚至有些自鸣得意起来。

说到这里，表哥看了看表，说：“元芳，时间不早了，你明天上午还要赶飞机回广州，今天就聊到这里吧，你也早点回酒店休息，咱们后会有期。你加一下我微信吧，平时我们也可以通过微信多聊聊。”

说着，表哥拿出手机，让李元芳扫描自己的微信号二维码。

微信号添加成功后，李元芳发现表哥的昵称是“追求卓越”。

李元芳自言自语地说：“我的昵称是‘追求进步’，表哥的昵称是‘追求卓越’，看样子表哥对自己的要求比我对自己的要求更高啊！”

060 用系统方法代替过往经验

忙，总是要加班，好像是IT企业的一个非常典型的特征，广州港前信

息科技有限公司员工们的工作从这一年5月份以来也是这样。

从福州出差回来的近四个月里，李元芳每个月都有两个周末要加班。他很想像之前一样能多安排一些时间陪陪李思思，但是没有办法。李思思也善解人意，知道自己的男朋友是在忙工作，所以也没有要过蛮不讲理的小脾气。

8月底的一个周末，李元芳组织几个技术骨干到公司开会，研究一个技术问题的解决方案，部门经理薛勇也参加了会议。这次技术研讨会还算比较顺利，在预定时间内完成了。

薛勇对大家说：“这段时间大家确实辛苦了，经常加班加点工作。今天中午我请大家吃饭，怎么样？”

部门经理请吃饭，大家自然都很高兴，不约而同地鼓起了掌。

掌声过后，薛勇对大家说：“离中午吃饭还有半个小时，我这里有一个问题，要不我们利用这半小时的时间来讨论一下？”

在座的技术骨干们异口同声地答应了。

薛勇说：“是这样的，最近一段我们经常加班，大家有没有想过，这种经常加班的现象到底是正常的、不可避免的，还是可以改善的？”

大家一下陷入了沉思，因为之前几乎没有人想过这个问题。在大家的心目中，好像项目多了，加班就是正常现象，这也符合IT行业的常态。

薛勇说：“认为加班是正常现象的请举手。”

结果七名技术骨干有六名举起了手，只有李元芳和另一名技术骨干没有举手。

薛勇说：“元芳，你是部门副经理，你认为呢？”

李元芳回答说：“我之前确实没有思考过产生这一司空见惯的现象的原因，但您今天这么一问，我恍然大悟。我认为，我们应该有办法去改善，也应该去改善这种加班现象。”

薛勇说：“是的。我们原来人少，项目也少，所以大家加班不多，我们可以凭着自己的经验做事。但现在人多了，项目也多了，我们就不能简单

地凭经验行事，一定要注意寻找改进我们工作的途径和方法。”

李元芳说：“薛经理，您的意思是说，我们需要用系统方法代替过往经验？”

薛勇说：“是的，没错。前几天，我去一个企业参观，发现这个企业办公室的墙上贴着这样一句标语：您今天的成绩是未来取得更大成绩的最大障碍。我当时为之一震。后来仔细想想，确实非常有道理。我们总认为自己之所以能取得现在这样的好成绩，是因为我们现在的做法或者经验不错，自然就会按照现在的做法去指导以后的工作实践。但我们知道，环境变了，条件变了，如果仍然按照以往的经验去指导以后的工作，势必出现方法局部或全部失效的问题。”

薛勇停顿了一下，接着说：“正如我刚才提到的这个加班问题，我们现在就是按原来的经验指导我们现在的工作。这些经验是否有效？我们没有思考过。有没有更高效的方法来指导我们的工作？我们更没有思考过。”

大家被薛勇这番话震惊了，几名技术人员马上议论起来。

薛勇对大家说：“当然，要找到好的方法不容易，但我们一定要先建立这样的理念，那就是用系统方法代替过往经验。之前，我们在工作方法上缺乏提炼、缺乏整理，基本是跟着经验走；之后，我们在工作中一定要寻求和建立系统的方法。我相信，如果坚持这样做，加班的现象一定会得到改善，我们的工作效率也一定会更高。”

说到这里，薛勇看了看表，说：“我曾经听一个女孩在请她的一位要减肥的朋友吃饭时说：‘你要多吃点啊，吃饱了才有力气减肥啊。’那我今天也套用这句话——吃饭的时间到了，我们先吃饭去吧，吃饱了才有力气去想办法啊。”

薛勇的最后几句话逗得大家哈哈大笑。

*

*

*

外出就餐途中，薛勇对李元芳说：“作为管理人员，我们一定要注意提醒自己去改善，用系统方法代替过往经验，因为我们现在带领的是一个团

队，而不仅仅是自己。”

李元芳认真地点着头，他意识到：方法比努力更重要！对人如此，对团队更是如此。

061 好的管理应该既简单又有效

广州港前信息科技有限公司的领导考虑公司未来发展的需要，在这一年年初就决定当年9月到10月派电子政务软件开发部经理薛勇去美国硅谷考察学习。

薛勇出国之前对李元芳说：“元芳，这两个月我去美国学习，部门管理就麻烦你代我全权负责了。工作中有什么问题或者困难可以联系我，我在国外如果联系不方便，你就向熊总汇报。另外，上次我和你讲的，咱们应该多用系统方法代替过往经验，希望你能抓紧组织大家思考。”

李元芳没有独立管理过一个部门，心里自然有些紧张和不安。但一想到这也是个非常好的锻炼机会，李元芳心里还是挺高兴的。

*

*

*

薛勇出国后，李元芳就立即行动起来，带领部门相关同事花了半个月的时间，集思广益，通过大家的工作经验和行业的一些最佳实践，在部门技术管理方面提炼出了一些系统的工作方法（李元芳认为，部门基础管理方面在部门经理薛勇的带领下已经做得比较成熟和完善了），使用后确实产生了一些与以往不同的良好效果。但令李元芳感到困惑的是，这些方法实施一个月以来，虽然产生了一些好的效果，但员工们也反映这些方法过于复杂，操作起来投入成本较高，要想全部学会并掌握，也有较大的困难。

李元芳本想请教薛勇，但考虑到薛勇在国外学习，不方便打扰，况且薛勇马上就要回国了，所以决定等薛勇回国后再向他当面汇报。

*

*

*

薛勇回国后第一天上班，李元芳就把两个月以来的部门工作情况向薛

勇作了一个详细的汇报。

薛勇对这两个月部门的整体工作开展情况非常满意。

汇报完工作，李元芳挠着后脑勺对薛勇说：“薛经理，您出国之前交代我的‘用系统方法代替过往经验’一事，我虽然已经实施了一些，但也出现了一些问题，不知现在向您汇报方不方便？”

薛勇说：“部门的问题就是我的问题啊，我们现在就聊聊吧！如果能早解决，部门就早受益啊。”

于是，李元芳把方法的提炼过程、使用效果和大家的反馈意见向薛勇作了详细的说明。

薛勇说：“这样吧，你把目前推行的这些方法给我看看。”

李元芳回到自己的办公室，把薛勇出国后自己带领团队提炼出来的管理办法和流程通过公司内部邮件系统发给了薛勇。

薛勇看后，对李元芳说：“我认为，你们提炼的这些方法虽然不错，但有一个致命的弱点，那就是过于复杂。”

薛勇补充说：“我说的过于复杂，实际上包括两个层面的含义：一是可以简化的没有简化，二是现在做不到的没有精简。好的管理应该‘既简单又有效’，‘简单但无效’和‘有效但复杂’的管理都不是好的管理。我们知道，优秀的东西往往是简单的，而管理就是要把复杂的问题简单化，把简单的问题流程化，把流程的问题再优化。”

李元芳说：“薛经理，我回去之后再组织大家一起分析分析，看如何能做到‘既简单又有效’。”

薛勇有点不放心，毕竟李元芳还是第一次牵头开发工作方法和工作流程，于是说：“元芳，这样吧，咱们俩先一起分析一下这个‘技术工作追踪流程’，看看如何把它精简一下。有了这个经验之后，其他几个办法的修改你就能做到位了。”

062 工作追踪要这样做

李元芳对如何精简和优化这些方法和流程确实没有什么把握，现在薛勇主动提出拿“技术工作追踪流程”做示范，李元芳心里自然非常乐意。

薛勇看完“技术工作追踪流程”后，和李元芳详细讨论了哪些地方可以简化、哪些地方应该精简，并分析了这样做的理由。

薛勇说：“你们提出的这个‘技术工作追踪流程’，有些做法我也感觉确实不错，但我们部门目前还没有达到这个管理水平，员工的能力也与这些要求存在差距，因此，我们必须‘忍痛割爱’。”

李元芳组织开发的“技术工作追踪流程”共有八个步骤，而精简之后只剩下四个步骤，一些具体做法也简化了（如图9所示）。李元芳一边对照之前的“技术工作追踪流程”，一边对照薛勇精简之后的“技术工作追踪流程”，感觉薛勇提出的这些修改建议确实合情合理、恰到好处。同时，李元芳也通过修改“技术工作追踪流程”的示范，慢慢悟出了“好的管理应该既简单又有效”这个理念到底应该如何落地。

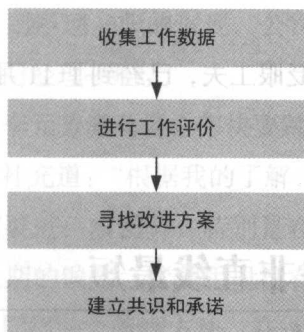


图9 技术工作追踪流程^①

精简之后的“技术工作追踪流程”的四个步骤如下。

第一步收集工作数据：收集工作数据和工作信息时，应该尽量做到全

^① 该流程不仅适合追踪技术工作，也适合追踪其他类型的工作。

面和完整。

第二步作出工作评价：对工作进行评价时，一定要以事实和原定标准为依据，坚持客观公正，不要带有评价者的个人感情色彩。

第三步寻找改进方案：如果工作中存在偏差或问题，就需要寻找改进方案。寻找改进方案时，要聚焦在如何改善现状上。

第四步建立共识和承诺：评价者与被评价者之间要达成一致认识，双方要给出如何实现改进方案的承诺（如评价者给出资源承诺，被评价者给出结果承诺）。

*

*

*

之后，李元芳组织部门相关人员在“技术工作追踪流程”这个例子的启发下，按照薛勇提出的思路，精简了其他方法和流程。

这些精简的方法和流程重新实施后，不但效果更好，而且易学易用，这让大家寻找好方法的兴致更浓了。

薛勇看了李元芳提交的改进效果后，说：“嗯，以后咱们的工作追踪就这样进行，方法和流程的精简也这样进行，需要的时候再去优化。”

*

*

*

时间总是过得很快，眨眼工夫，已经到了11月底，又是公司筹划来年工作的时候了。

063 两点之间并非直线最短

广州港前信息科技有限公司的业务一直在平稳扩展，员工人数已增至近千人。由于公司业务量和人员规模的不扩大，为了实施更加有效的管理，公司董事会决定从下一年度起，将公司组织架构由原来的两级（公司、部门）扩展为三级（公司、中心、部门）。

11月30日下午，公司常务副总经理熊浩和李元芳进行了近两个小时的面谈。

熊浩说：“元芳，我们公司自成立以来，至今已走过了十二个年头。在这十二年里，在全体员工的共同努力下，公司一直稳步发展，员工人数现在已近千人。这样的情况，就更加考验公司的管理能力和管理水平了。近两年，公司着力打造中层管理队伍，可喜的是，你们这批提拔上来的中层经理，现在都已基本成为合格的中层管理者了，这就为公司下一步的发展提供了非常有利的条件。”

熊浩点燃一支香烟，继续说：“我现在提前和你沟通一件事情，你先做一些思想准备。但这件事现在还没有确定，所以你暂时要保密，先不要传出去。”

李元芳预感会有好事发生在自己身上，兴奋地点了点头。

熊浩接着说：“公司董事会全体成员本周一开了一个研讨会，由于公司几位领导的精力和能力有限，初步研究决定明年公司的组织架构由现在的两级扩展为三级，我们的软件业务现在是七个部门，明年要调整为九个部门，计划将这九个部门分成三个中心，中心设总监和副总监职位。你们部门经理薛勇将出任电子政务软件中心总监，根据你工作七年多来的表现，特别是近两年担任部门副经理一职的表现，公司董事会初步研究决定，由你来接替薛勇现在的部门经理一职。”

听到这个好消息，李元芳激动得心都快要跳出来了。

熊浩吸了一口烟，补充道：“根据我的了解，现在你已经基本具备了中层管理者的素质，但需要进一步提升，特别是在管理艺术和管理方法的灵活应用方面，还需要长期的锻炼。管理手段没有绝对的对与错，管理方法也没有绝对的优与劣。同样一个管理方法，在 A 情形下可能有效，在 B 情形下可能无效；同样一个管理技巧，在 A 员工身上可能有效，在 B 员工身上可能无效。因此，我们需要学会灵活地调整，变通地使用。有时候，我们认为某个方法是最合适的，但条件改变时就不一定了。我们学过‘两点之间线段最短’，这是一个数学真理；但在管理领域，两点之间并非总是直线最短。”

“我给你讲一个生活中我亲身经历的例子。上个星期五，我从家里开车来公司上班，原来我走的是从家到公司最近的那条路，走那条路所花的时间一般来说也是最短的，但是那天，那条路上出了交通事故，现场被封堵了，我立即改变原来的行车路线，结果只比平时多花了五分钟。试想一下，如果我不改变路线，为了走原来那条路而在那里等，估计要比平时多花几个小时都不一定呢。”

“这就是变通。”熊浩继续说：“当然，管理工作没有我刚才讲的这个例子这么简单和明显，但道理是相通的。当我们惯用的方法和手段不能产生预期的效果时，一定要去想想是不是环境变了、人变了，从而及时进行调整，千万不要‘一条道走到黑’。因此，有时我们宁可绕点道、转点弯，看似多走了点路，多付出了点成本，但如果能尽快产生效果，其实是非常值得的。”



李元芳说：“熊总，您说得没错，我就是在灵活性上拿捏得不够好。您能否多给我指点指点？”

064 管理是一门科学，更是一门艺术

熊浩接着说：“你也不用太着急，这是从技术走向管理的管理者必经的蜕变过程，相信你再经过一段时间的历练和学习，一定会做到灵活自如的。有人说做管理比做技术难，其实不是难在对方法的学习和掌握上，而是难在对方法的应用和变通上。技术是对的，一般就错不了；是错的，一般也对不了。可管理就不一定了。谁说自己的管理方法是真理，那是在扯淡。所以，‘别人的成功经验仅供我们参考’就是这个道理。”

李元芳不停地点头。

熊浩继续说：“管理是一门科学，更是一门艺术。说管理是一门科学，那是因为管理工作确实是有规律可循的，要不然谁都不可能成为管理高手；说管理是一门艺术，那是因为管理工作在很多情况下不是一成不变的，要不然谁都能成为管理高手。”

李元芳回忆起《项目管理知识体系指南》中有这样一段话。

PMBOK®指南旨在识别项目管理知识体系中被普遍公认为良好做法的那一部分。所谓“普遍公认”，是指这些知识和做法在大多数时候适用于大多数项目，并且其价值和有效性也已获得一致认可。所谓“良好做法”，则指人们普遍认为，使用这些技能、工具和技术能提高各种项目成功的可能性。良好做法并不意味着这些知识必须一成不变地运用于所有项目；组织和项目管理团队负责为具体项目选择适用的知识。

李元芳意识到，这与熊总讲的“管理的科学性和艺术性”是一回事。

熊浩说：“另外，在管理工作中，我们要注意原则性和灵活性相结合，该坚持的原则不能放松，可以变通的地方不能死板。”

说到这里，熊浩问道：“元芳，你看过电影《井冈山》吗？”

李元芳摇了摇头。

熊浩接着说：“《井冈山》中有这样一个情节：秋收起义失败后，毛主席——当然那时候叫‘毛委员’——带领秋收起义余部赴井冈山开辟革命根据地。在井冈山开辟革命根据地时，毛主席发现有些战士的作风不正，

如挖老百姓的红薯不给钱，将打土豪时缴获的财物据为己有等，就根据当时的革命需要提出了‘三大纪律，六项注意’，后来完善为我国工农红军的‘三大纪律，八项注意’。毛主席在宣布‘三大纪律，六项注意’时说：‘打土豪所缴得的财物要归公。’一位小战士回答说：‘毛委员，我缴获的这条裤子也要归公吗？如果归公的话，我岂不是只能光着屁股去打仗了？’当时，所有的战士都笑了。毛主席说：‘打土豪所缴得的财物要交回，由士兵委员会合理分配，这是纪律；不过，你穿的这条裤子嘛，等散了会之后，我帮你说说情，这条裤子就留给你穿吧。’这个情节告诉我们，‘打土豪所缴得的财物要归公’，这是原则性；‘我帮你说说情，这条裤子就留给你穿吧’，这就是灵活性。”

李元芳从这个生动的案例中，深刻感受到了管理中的原则性和灵活性所蕴含的道理。李元芳心想：没想到看电影还能学到管理知识啊！

* * *

后来，李元芳利用休息时间看了《井冈山》、《三国演义》、《水浒传》、《西游记》、《亮剑》等多部经典的电影和电视剧，学到了很多可以在自己的管理工作和日常生活使用的知识和技巧。

* * *

熊浩接着说：“这两年来，你在管理方面确实取得了长足的进步，应该说，你是这两年来公司新提拔的中层管理者中进步最大、最明显的一个。然而，‘金无足赤，人无完人’，在这两年的管理工作中，你也出现过一些失误甚至是错误。”

065 在哪里跌倒，就在哪里趴下

李元芳心中有数：这两年来，自己在工作的过程中，确实出现过一些差错。

熊浩说：“出现点差错、犯点小错误不要紧，这可以看成是一个人成长

过程中所缴纳的‘学费’，要紧的是我们有没有注意到自己犯过的错误及如何去改进。人只要做事情，就必然会犯错误；人要想不犯错误，最好的办法就是什么事情都不做。正所谓‘多做多错，少做少错，不做不错’，我们总不能因为怕犯错误而什么事情都不做，对吧！什么事情都不做，虽然不会犯错误，但这个人的价值就等于零。因此，我们应该注意的是尽可能在工作之前多规划、多思考、多学习，从而减少失误或者降低错误发生的机率。如果失误或者错误发生了，我们就应该及时反思，总结自己为什么会出现失误或者错误并改进，从而确保以后类似的问题不再出现。一个管理者想成长得更快、更好，就一定要懂得‘在哪里跌倒，就在哪里趴下’。”

李元芳以前只听说过“在哪里跌倒，就在哪里站起来”，第一次听到熊浩说“在哪里跌倒，就在哪里趴下”，一时没忍住，差点笑出了声。他赶紧用手捂住自己的嘴巴，生怕熊浩看到自己在笑。

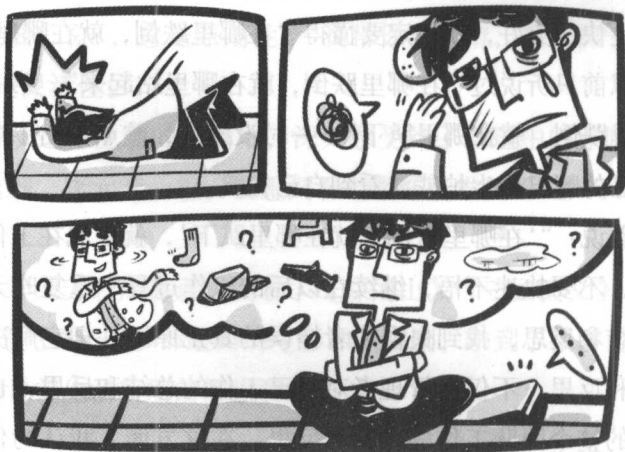
熊浩接着说：“‘在哪里跌倒，就在哪里趴下’，就是说在工作中出现失误或错误时，不要执迷不悟，继续在以后的工作过程中重复昨天的错误，而是应该总结和反思，找到失误或者错误的真正原因并把它解决。我这里提到的总结和反思，不仅指管理者对自己工作的总结和反思，也包括管理者对所管辖的整个团队工作的总结和反思。在这方面，我认为你虽然有所注意，但做得还不够，以后如果你独立管理一个部门，在这方面就更应该注意了。”

李元芳说：“熊总，我以前总是习惯往前冲，回头思考和剖析的时候不多，这确实是我需要改进的地方。”

熊浩说：“人生旅途中，我们总习惯匆匆赶路，却忽视了的要经常停下疲惫的脚步去进行必要的回望。其实，回过头可以看到未来的样子，低下头可以感知天空的样子。总结、反思和回顾是管理者不断超越自我的法宝。有人说‘成长等于经验加反思’，我认为不无道理。因此，我刚才讲的‘在哪里跌倒，就在哪里趴下’，应该补充完善为‘在哪里跌倒，就在哪里趴下，然后勇敢地爬起来继续战斗！’”

李元芳万万没有想到，熊浩会花这么长时间和这么多精力给自己讲这么多东西。李元芳心想：能在这样的公司和这样的老总手下工作，真是三生有幸啊！

“‘在哪里跌倒，就在哪里趴下’，有道理。”李元芳自言自语道：“‘以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失；以史为镜，可以知兴衰。’经常反省自己，方能成就卓越。我以后一定要逐步做到尽量避免‘跌倒’，即使要‘跌倒’，我也要在‘跌倒’之前‘趴下’，这样才能避免摔得太惨。”



*

*

*

晚上，李元芳躺在床上，回忆着自己履职部门副经理第二年所经历的点点滴滴：这一年，在协助部门经理薛勇有序开展部门工作的同时，在工作中已不断践行着管理人员的七个习惯，已经将这七个习惯内化成了自觉行动；同时对自己作为中层管理者的角色定位有了比较清晰的认识和感悟，在人力资源管理方面也有了一定程度的领悟；其次，关于管理者应有的工作方法和工作理念也在逐步形成当中。

总体来说，李元芳对自己这一年的进步比较满意，心里给自己点了一个“赞”。睡梦中，李元芳梦见自己这只“菜鸟”羽翼渐丰了。

了，还没有被秋仁杰单独“召见”过，这次突然，新就被秋仁杰单独

心里没底。

为了给自己建立信心，李元芳就此事

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

下篇 向管理高手进发

秋仁杰是广州港前

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

秋仁杰手下的一流高手，

066 元芳，你怎么看

令人兴奋的时刻终于到了。12月30日，广州港前信息科技有限公司总经办发布了由公司董事长兼总经理狄仁杰签署的“公司新一年度组织架构和管理人员任命名单”的文件。文件上显示：

软件业务主管领导：公司常务副总经理熊浩；

电子政务软件开发中心总监：薛勇；

电子政务软件开发中心开发一部部门经理：李元芳；

电子政务软件开发中心开发一部部门副经理：张帆；

.....

该文件从1月1日起正式生效。



李元芳看到任命后自然非常高兴，但也明显感觉自己肩上的担子和责任更重了——电子政务软件开发中心开发一部近五十名员工的管理工作现在落在了自己的肩上。

按照惯例，部门新晋正职在履职之前，公司董事长兼总经理狄仁杰都要亲自进行履职前的面谈。李元芳的心里忐忑不安：自己进公司快八年

了，还没有被狄仁杰单独“召见”过，这次面谈，到底会谈什么内容，心里没底。

为了给自己建立信心，李元芳就此事请教了电子政务软件开发中心总监薛勇。薛勇回忆了自己晋升为部门经理时面谈的情景，给了李元芳一些可以参考的信息。

元旦假期，李元芳也就狄仁杰将要与自己面谈一事咨询了李思思（李思思由于表现出色，这一年公司组织架构调整时被调到公司总经办，职位是行政主管，负责公司政府关系事务）。李思思给他打气说：“元芳，你是狄仁杰手下的得力干将，不用担心，面谈不会有问题的。”

担心归担心，紧张的一刻还是到了。元旦假期后上班的第一天，狄仁杰就“召见”了李元芳。

狄仁杰是广州港前信息科技有限公司的主要创始人，研究生学历，五十多岁，中等身材，有深厚的技术背景，管理能力超一流，具有大企业家所共有的旷达胸怀。狄总戴着眼镜，看上去斯斯文文，被业界同行称为“儒商”。

狄仁杰招呼李元芳坐下，说：“元芳，恭喜你任职电子政务软件开发中心开发一部部门经理。”

李元芳回答道：“谢谢狄总的信任和公司的栽培，我一定不负众望。”

李元芳万万没有想到的是，狄仁杰和自己简单寒暄之后，第一个问题竟是……

狄仁杰说：“元芳，公司之前的组织架构是两级，今年调整为三级。这种调整的优缺点，你怎么看？”

已经晋升为公司中层管理者两年的李元芳，压根儿就没有想过这样一个有关企业战略和企业管理方面的问题。

李元芳心想：既然狄仁杰提出了这样一个问题，我如果说没思考过，不知道该怎么回答，那肯定不行；如果回答得不对，那也不好。但是，回答得不对肯定比不知道该怎么回答要好。

李元芳镇定了一下（毕竟有两年的部门管理经验，也算经历过一些小

“风雨”），想了想，说：“公司组织架构由两级调整为三级，好处是管理分工更细，有利于公司专业化程度的提升和管理水平再上新台阶，坏处是沟通成本可能会增加，公司应对市场变化的灵敏度和速度可能会降低。”

尽管李元芳做了两年部门副经理，也做过很多次发言，但当他把这些话在狄仁杰面前讲完后，还是出了一身汗。

狄仁杰笑了笑，说：“你的回答不错，其实这些优缺点我们董事会成员都已经分析和考虑过了。你知道我为什么会问你这个我们已经分析过的问题吗？”

李元芳摇了摇头，说：“狄总，我不太清楚。”

狄仁杰说：“我之所以问你这个问题，是因为作为一个中层管理者，一定要学会站在公司领导的层面来思考问题，这样才可能成为一个优秀的中层经理，才会具备向更高管理职位晋升的可能性。”

李元芳只知道“在其位，谋其政”，从没想过“不在其位，先谋其政”。

狄仁杰说：“一般的管理者是‘在其位，谋其政’，如果你想成为一名优秀的管理者并希望获得进一步晋升的机会，就一定要‘不在其位，先谋其政’。试想一下，如果我们只有‘在其位’时，才‘谋其政’；不‘在其位’时，则不‘谋其政’，那我们会顺利得到‘谋’更高的‘位’与‘政’的机会吗？因此，我们‘不在其位，也需要适当谋其政’。只有这样，一方面，我们才能快速和顺利地得到升至‘其位’的机会；另一方面，当我们真正升至‘其位’时，才能快速上手新工作，这样更有利于自己的职业发展。当然，‘不在其位，先谋其政’的前提是要‘谋’好当前职位的‘政’，如果当前职位的‘政’都没有‘谋’好就去‘谋’更高职位的‘政’，那当然就是不务正业和眼高手低了！”

李元芳觉得狄仁杰的话很深刻。原来李元芳对狄仁杰就特别崇拜，这次谈话以后，他对狄仁杰的敬仰之情就更加“有如滔滔江水连绵不绝”了。李元芳觉得，狄仁杰比我国唐朝时期的神探狄仁杰更有智慧。李元芳暗暗激励自己：一定要做一个现代版的李元芳！

这个问题过后，狄仁杰又问了几个其他方面的问题，李元芳都胸有成竹，回答得有如行云流水，面谈在轻松的氛围中结束了。

面谈结束时，狄仁杰对李元芳说：“元芳，根据公司的薪酬体系，你的工资调整为月薪 15000 元，从本月开始执行，公司人力资源部会邮件通知你。希望你不断进取，争取更大进步！”在加薪的同时，公司也给李元芳安排了新的独立办公室。

从狄仁杰的办公室出来，李元芳迫不及待地和李思思分享了整个面谈的过程和自己加薪的事情。李思思听了，心里也非常高兴。李元芳对李思思说：“这次狄总不仅是和我进行了履职前的面谈，更是给我上了一堂难得的管理课啊。”

为了不影响工作，李思思朝李元芳眨了眨眼，示意下班后再聊。

067 插播：用博客记录心情和积累心得

下班之后，李元芳和李思思一起离开了公司。两人坐在公交车上，分享着彼此的快乐。

李思思住的地方比李元芳住的地方离公司近。李思思下车之后，李元芳开始思考新的一年该如何规划自己和部门的工作。他认为，公司原人力资源部经理、现已升任人力资源总监的郑现实一直通过博客来积累自己的工作经验和心得，这个做法非常好，值得自己借鉴。

李元芳是个行动力极强的人，认为是对的就会马上去行动。他回到家，立即上网给自己开通了博客。

晚饭后，李元芳坐在灯下，打开自己的博客，写下了第一篇记录自己新年心情的博文，博文标题是《新的一年，新的梦想》，内容如下。

岁月如梭，一晃又是一年过去了，我的生命已走过了三十个春夏秋冬。翻阅尘封的记忆，感受着历史车轮碾过的点点滴滴，

心中感慨万千。

两年来的管理生涯，让我进步不少，也懂得了更多。虽然遇到了不少困难，甚至犯了一些错误，走了一些弯路，但多亏领导们的关心和帮助，让我的步伐一直向前、向上。

新的一年开始了，我又将起航。我将把我的业绩归零，然后在现有的基础之上不断积累和攀爬，实现新年新的飞跃。

今年我担任了部门经理一职，我深知，今天我肩上的担子更重了，责任更大了。这是一个机会，也是一个挑战。我将做好一切准备，释放充足的正能量，带领部门全体员工迎风破浪，创造新年新的辉煌！

祝愿我和我们的团队，也祝愿所有看到这篇博文的领导、老师和朋友，在新的一年里梦想和行动一起飞，在明年今天的回忆里，满是会心的喜悦和开心的微笑！



写完后，李元芳第一时间把博文链接通过微信告诉了李思思。第二天一到公司，李元芳就打开自己的博客，发现一个晚上的时间，博文竟然有55次访问！

068 管理者的成功建立在团队和下属成功的基础之上

1月5日,电子政务软件开发中心总监薛勇召集他所管辖的三个部门的正副经理共六人开新年第一次碰头会,会议的主要议题有三个:一是部署这一年各部门的工作任务;二是就新一年中心的管理工作如何开展听取大家的意见和建议;三是探讨如何实现管理者的成功之路。

前两项议程结束之后,薛勇对大家说:“接下来我们进入第三项议程。在座的六位都是中层管理者,其中三人有两年以上的管理经验,一人有一年的管理经验,两人是今年公司新晋的管理人员。我想大家一起来思考一个问题:作为管理者,应该如何实现自己的成功之路?我个人认为,把这个问题搞清楚,对我们今后正确开展工作将有重大的指导意义。”

薛勇让大家各自思考了五分钟之后,对张帆说:“张帆,你是新晋的部门管理者,请你谈谈你的观点。”

张帆做了三年项目经理,特别是最近一年半,进步非常明显,表现出了较好的管理能力,这一年刚被公司提拔为电子政务软件开发中心开发一部副经理,和李元芳是管理搭档。

张帆回答道:“薛总监,我认为实现管理者的成功之路应该是先让自己优秀,然后再让团队成员优秀。”

薛勇点了点头,没有说话,接着请其他人一一作答。

之后,薛勇转向李元芳,问道:“元芳,请你谈谈你的观点。”

薛勇让其他人回答这个问题的时候,李元芳在认真听取大家发言的同时,也在深入思考这个问题。联想到之前郑现实给自己讲过的“管理者要让‘我能’引发蝴蝶效应”,李元芳组织了一下自己的语言,回答道:“考核技术人员的业绩主要看该技术人员个人的价值和贡献,而考核管理者的业绩主要看团队的价值和贡献。衡量一名管理者优秀与否,不是看他个人做了什么事、做了多少事、把事做得多好,而是看他所带领的团队做了什么、做了多少事、把事做得多好。因此,我认为,管理者的成功之路应该

首先实现团队的成功，团队不成功，管理者就不可能成功，也就是说，管理者的成功是建立在团队和下属成功的基础之上的。换句话说，如果团队和下属不成功，管理者说自己多优秀、多成功，都是没有任何意义的；如果团队和下属成功了，管理就不言自明地成功了、优秀了。”

李元芳好像有点激动，他稍作停顿，接着说：“作为管理者，我们应该先聚焦于团队和下属，而不是管理者本人。”

大家听到李元芳的回答，不约而同地给予了掌声。

薛勇说：“刚才大家都谈了自己的观点，这很好。相对来说，李元芳经理的观点要全面一点，深刻一点。的确，管理者的成功是建立在团队和下属成功的基础之上的，团队和下属是否成功是衡量管理者是否成功的唯一标准。管理者的价值不在于个人拥有什么能力，而在于团队创造了什么业绩。作为管理者，一定要改变之前自己做技术工作时的观点和认识，要努力让团队和下属成功，自己才能顺理成章地成功，否则就是缘木求鱼。”

薛勇接着说：“基于以上观点，大家认为以后向我报告业绩时，应该怎么做？”

所有正副部门经理异口同声地回答道：“大家以后向您汇报业绩时，不要讲‘我’做得怎样，而应该讲‘我们团队’做得怎样。”

“那大家认为如何衡量我薛勇是否成功了呢？”薛勇故意问道。

大家回答说：“首先看我们几个是否成功了。”

薛勇说：“非常好。大家有没有其他问题？如果没有，我们今天的会就开到这里。”

* * *

那天下班之后，李元芳回到家，把会上大家的观点和自己的观点进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《管理者如何实现自己的成功之路》，核心的一句话是这样的。

团队成就管理者，管理者的成功建立在团队和下属成功的基础之上，管理者想让自己成功，唯一的途径就是先让团队和下属成功！

069 “诊断”与“处方”

李元芳意识到，“部门经理”和“部门副经理”虽然只有一字之差，但责任和难度相去甚远。之前是熊浩、薛勇、郑现实帮带自己，现在自己不但要独当一面，管理一个部门，还要帮带今年新晋的管理者——自己的管理搭档张帆。

幸运的是，在薛勇的悉心指导下，在张帆和部门全体同事的积极配合下，李元芳在磕磕碰碰中，总算有惊无险地度过了履职部门经理以来最艰难的三个月，现在部门工作已基本进入正常的状态。

根据分工，张帆这一年的主要工作是负责电子政务软件开发中心开发一部所有项目的全面管理。

4月10日，张帆找李元芳诉苦：“李经理，今年部门新任命的项目经理小J在带项目的过程中总是来征求我的意见，这消耗了我不少时间。我现在左右为难：如果我还像现在这样随时响应他，势必严重影响其他工作的开展；如果让他不要来找我，又怕他认为我不支持他的工作。我想了很久，也想不出什么好办法。您说，在这样的情况下，我应该怎么办？”

李元芳说：“张帆，咱们年龄差不多，你以后就叫我元芳吧。”

张帆说：“好的。”

已有两年多管理经验的李元芳，对回答张帆的这个问题颇有把握。

李元芳说：“我先问你一个问题。如果你看到两个小孩在争抢同一个橘子，你会怎么处理？”

这个问题把张帆问傻了——倒不是因为这个问题有多难回答，而是这个问题好像和自己请教李元芳的问题没什么关系啊。

张帆有点怀疑李元芳是否能给他可行的解决方案，但想到自己毕竟是来请教李元芳的，只好耐着性子说：“这个问题答案比较简单——把橘子一掰两半，每人分一半就解决了。”

李元芳说：“你说的这个办法，有时候正确，有时候不正确。”

张帆说：“那就再拿一个橘子，一人分一个，这样就不用为一个橘子而

争抢了。”

李元芳说：“要是总共只有一个橘子呢？”

张帆说：“那就拿一个苹果或其他水果，一个小孩吃橘子，一个小孩吃新拿来的水果。”

李元芳摇了摇头。

张帆说：“那就让一个小孩来分橘子，让另一个小孩先选。”

李元芳还是摇头。

张帆说：“那就设计一个竞赛项目，谁赢了谁就得到这个橘子。”

李元芳说：“你的这些做法都未必正确。”

张帆被弄糊涂了——这么简单的问题，自己提供了这么多解决方案，居然没有一个合适的。

正当张帆不知道到底该如何处理这个问题时，李元芳又问道：“张帆，假如你现在生病了去看医生，你来到医院，医生头也不抬就给你开了药，要你回去吃，说吃了就能药到病除，你敢吃这些药吗？”

张帆回答说：“我当然不敢吃啊。”

李元芳问道：“那你为什么不敢吃啊？”

张帆说：“因为医生根本就没有给我诊断，他不知道我得的是什么病。我怕吃了这些药，不但不能给我治病，反而会要了我的命。”

李元芳说：“那你现在能想到，在‘小孩争抢橘子’这个事件中，你的解决方案为什么可能不正确了吧？”

张帆恍然大悟道：“我没有给‘小孩争抢橘子’这个事件做诊断，没有搞清他们争抢橘子的真正原因是什么。”

李元芳说：“没错，问题就在这里。你没有搞清楚小孩争抢橘子的原因就开始给方案，给出的方案当然不一定能解决这个问题。如果你先搞清楚他们争抢橘子的原因，再给出解决方案，这样的解决方案才可能真正解决他们的问题。好了，我现在问问你，你认为小孩争抢橘子的原因有没有可能是一个小孩想吃橘子瓤，一个小孩想要橘子皮做一个橘灯？”

张帆说：“有可能。”

李元芳说：“没错。如果他们刚好是因为这种原因而争抢橘子的话，你刚才给出的所有解决方案无疑没有一个是合适的。”

张帆说：“有道理。如果是这样的原因，最合适的解决方案就是把橘子小心翼翼地剥开，把橘子瓤分给要吃橘子的小孩，把橘子皮分给要做橘灯的小孩。”



李元芳说：“这就告诉我们，当我们遇到问题时，一定要‘先诊断，再开方’。”

张帆点了点头，暗自佩服：没想到只当了两年中层经理的李元芳，居然有这么深邃的管理智慧。

李元芳问：“张帆，现在知道你刚才问的那个问题该怎么处理了吗？”

张帆信心满满地说：“知道了，先诊断小J为什么总是来征求我的意见，再决定怎么做。”

李元芳说：“是的。那你现在能分析分析，小J总是过来征求你的意见，有哪几种可能的主要原因吗？”

张帆想了想，说：“我想主要有两种原因：一种是小J能力有限，希望

从我这里得到问题的解决方案；一种是小J怕承担责任，如果是我同意他那么做的，责任就会落在我身上。”

李元芳说：“很好，其实应该还有一种原因。”

张帆问：“还有什么原因啊？”

李元芳说：“第三种原因就是小J误以为你喜欢他对你‘早请示，晚汇报’！”

张帆心里一怔：我可从来没有想过要别人对我“早请示，晚汇报”啊！

李元芳接着说：“你能否谈谈，针对上述三种不同的原因，你将分别如何处理？”

张帆说：“原因搞清楚了，处理起来自然就容易了。如果原因是小J能力有限，我就会给他安排一个能力提升计划，然后按计划给予培养和辅导；如果原因是小J怕承担责任，我就会提醒他，一个不愿意承担责任的人不会有多少发展的，同时我也会让他放心，我是他的主管，是他坚强的后盾，我不会让他‘一个人战斗’；如果原因是小J误以为我喜欢他对我‘早请示，晚汇报’，我就会明确告诉他，NO。”

李元芳认为，张帆提出的处理方案很有针对性，于是笑着说：“张帆，非常好。你回去先‘诊断’一下，看看真实的原因到底是什么，然后按照你刚才提出的方案去处理吧。”

*

*

*

三天之后，张帆高兴地找到李元芳，说：“元芳，问题已经解决了。”

李元芳笑着问道：“原因究竟是什么？”

张帆不好意思地回答说：“元芳，是你补充的那个原因。小J告诉我说，我是新晋的部门副经理，他认为刚刚当‘官’的人会喜欢显摆自己，如果他不停地向我请示和汇报，就能满足我喜欢显摆自己的虚荣心。”

李元芳哈哈一笑，说：“原来如此啊。”

从那以后，张帆就开始佩服年龄只比自己大一岁的部门经理李元芳了。

*

*

*

李元芳认为这个问题的成功解决值得总结，就在自己的博客里把这件事写成了一篇博文，博文的标题是《“先诊断，再开方”是成功解决问题的必由之路》，文章中最有价值的一段话是这样的。

作为管理者，我们往往习惯于根据自己的经验和偏好主观臆断，然后根据自己所判断的原因去解决问题，其实这样做是大错而特错的。因为没有搞清楚问题出现的原因，就不可能找到问题的解决方案。要想真正解决问题，最好的办法就是先“诊断”问题出现的原因，再根据具体的原因给出有针对性的解决方案。管理者们请记住：先诊断，再开方！

*

*

*

张帆最近在管理工作中好像不太顺，刚处理好“小J事件”，又有一件事情让他犯了难，真是“牛事未了，马事又来”。

070 从事实出发来实施管理

4月17日一上班，有点不知如何是好的张帆敲开了李元芳办公室的门。

李元芳招呼张帆坐下。没等张帆开口，李元芳就主动问道：“张帆，你刚上班就急急忙忙来找我，是不是有什么急事？”

张帆说：“元芳，这事倒不急。”

李元芳说：“事不急，那你怎么这么着急来找我？”

张帆说：“事虽不急，但有点棘手。”

李元芳说：“比上星期遇到的‘小J事件’还棘手吗？”

张帆说：“我认为是。”

李元芳说：“那你赶快说来听听，看我们是否能够找到解决方案。”

张帆说：“事情是这样的，我们部门小M您是知道的，工作表现比较一般，您原来当部门副经理时，也知道他上班时有时会溜号，出去办点

私事吧。”

李元芳说：“小 M 我知道，他对自己的要求是不太严格。”

张帆继续说：“昨天上午十点，我从公司出去拜访客户，电梯门一打开，就看见小 M 从外面急匆匆地回来，额头上还冒着汗。我走出电梯时，他搭另一部电梯上楼了。我一看，就觉得小 M 肯定又溜号了。下午我回到公司，本想找他当面说说此事，但听他的项目经理说，他去客户现场了。于是，我给他发了一封邮件，说我上午看到他外出了，要他注意以后严格按公司规章制度要求自己，上班时间不要外出干私事，同时我也把这封邮件抄送给了他的项目经理。邮件发出去不久，他的项目经理就来找我，说我这次误会小 M 了，昨天上午其实小 M 不是出去办私事，而是项目组成员小 N 得了急性肠胃炎，项目经理让小 M 送小 N 去医院，由于小 M 下午还要去客户现场，因此他安排小 N 在医院打点滴后，就赶回来做下午去客户现场的准备工作。事情就是这样的。”

李元芳听后，对张帆说：“那你接下来打算怎么处理？”

张帆说：“我没有把握，所以想听听你的意见。”

李元芳说：“这事简单，你去给小 M 道个歉，就说自己昨天误会他了。”

张帆说：“我是部门副经理，是他的上司，小 M 是我的下属，上司给下属道歉，不太好吧？”

李元芳说：“这有什么不好的啊？很多管理者有这样的顾虑：自己是上司，如果向下属道歉，是不是有失上司的威信？其实这种观点是错误的。如果真是上司错了，能主动向下属道歉，说声‘对不起’，下属不但会很快谅解上司，而且能让上司在下属心目中的形象更加高大和伟岸。”

张帆说：“那好吧，我知道该怎么做了。”

张帆正要出门，李元芳说：“张帆，请留步。你从这件事中得到什么经验教训了吗？”

张帆说：“知错就改。”

李元芳说：“这很好，不过还有更深层的。”

张帆不解：“还有什么？”

李元芳说：“做管理，一定要从事实出发。像这件事，如果能从事实出发，你不但不会批评小 M，甚至会表扬小 M，对吧？”

张帆说：“如果我知道小 M 是送小 N 去医院，我肯定会表扬他的。”

李元芳接着说：“我们很多时候认为‘眼见为实’，其实并非如此。我们见到的事实，有时候是经过自己的思维判断‘加工’的‘伪事实’！什么是事实？事实就是不依赖人的主观意志而改变的东西，是本质的东西，不是表象，不是臆断，更不是猜测！”

张帆心想：李元芳到底是部门经理，能想得这么远。看样子，“部门副经理”和“部门经理”虽然只有一字之差，但我的水平明显不如他啊。

李元芳接着说：“我上星期看到一个小故事，给你讲讲，有助于你更好地理解什么才是真正的事实。”

孔子的一位学生在煮粥时，发现有脏东西掉进锅里了，就连忙用汤匙把它捞起来，正要倒掉时，忽然想起“一粥一饭来之不易”，便把它吃了。这时孔子刚好走进厨房，以为这位学生在偷吃，便批评了这位负责煮粥的学生。后来经过解释，大家才明白事情的真相。

张帆听完这个故事之后，若有所思地点了点头，说：“元芳，我知道了，以后做工作，一定不能再凭自己的判断行事，而应该先搞清事实真相。”

李元芳说：“没错，不光是工作上，生活中也是一样的，先搞清事实，再去找处理方案。还记得上星期我们探讨过的‘先诊断，再开方’吗？其实今天小 M 的这件事，与上次的‘小 J 事件’存在共性！”

张帆细细一想，确实是这么回事：如果“先诊断”，了解清楚其实小 M 是送小 N 去医院，那我就肯定不会开“批评和责备小 M”这一错误的“处方”了。

张帆说：“元芳，还是你高明啊，你能把很多管理事件联系起来思考，

在这方面，我还要多向你学习。”

李元芳说：“张帆，过奖了，咱们以后互相学习、互相提醒就是。以后我们在做决策时，在表扬或批评员工时，一定要先搞清楚事实，要以事实作为依据。”

张帆非常认同地点着头。

* * *

李元芳认为，“小M事件”无论是在现实生活中还是在工作中都很普遍，非常值得管理者注意。于是，他把这一事件写成了一篇博文，博文的标题是《从事实出发来实施管理》，其中有这样一段话。

从事实出发来实施管理是管理者的一项非常重要的素质。很多时候，我们出现了管理失误，其实问题往往不是出在管理手段或方法本身，而是出在我们对事实的正确把握上。有时候我们认为管理很难，其实在相当多的时候，不是难在找解决方案上，而是难在对事情和原因的本质判断上，难在如何正确把握事实真相上。管理者们切记：要从事实出发来实施管理。在没有搞清楚事实真相之前，不要轻易挥动管理的“大棒”，当然也不要随便使用管理的“胡萝卜”。

071 Think、Talk 和 Do

由于业务量的扩大和员工人数的增加，广州港前信息科技有限公司的季度工作总结会议由原来以业务块为单位举行，改为以中心为单位举行。4月18日，电子政务软件开发中心召开了第一季度工作总结会。

电子政务软件开发中心本次季度工作总结会由中心总监薛勇主持，主管软件业务的公司常务副总经理熊浩也参加了这次会议。电子政务软件开发中心下属三个部门分别作了第一季度工作总结，在公司首次采用三层组

组织架构进行企业经营管理的条件下，从总体上看，电子政务软件开发中心的业绩还是比较令人满意的。

各部门做完工作总结汇报后，薛勇说：“各位同事，咱们电子政务软件开发中心今年刚成立，虽然我们是在‘摸着石头过河’，但在大家的共同努力下，可以说是首战告捷，非常感谢大家的辛勤付出！后面三个季度的任务非常艰巨，希望我们有心理准备来接受后续工作中可能出现的种种挑战！同时，请大家多学习，多改进，不断提高团队的战斗力和凝聚力！”

薛勇做完电子政务软件开发中心的总结发言后，常务副总经理熊浩代表公司给电子政务软件开发中心第一季度的工作作了一个肯定的评价。由于熊浩还有一个会要开，他讲完话后，就提前离场了。

薛勇接着说：“前段时间，我看了一篇阐述‘中层经理日常工作三件事’的文章，很受启发，我想利用今天这个机会和大家一起讨论讨论。这三件事就是‘Do’、‘Think’和‘Talk’。大家都是中层管理者，请大家认真思考一下，在通常情况下，我们应该如何根据这三件事的重要性来安排它们的顺序？我个人认为，搞清楚它们的正确顺序，并以正确的顺序来指导我们的行动，对我们实现自己在企业当中的价值最大化而言非常重要。”

薛勇担心大家不清楚“Do”（执行）、“Think”（思考）和“Talk”（传播）所代表的具体内容，便补充说：“所谓‘Do’，就是做具体的事情；所谓‘Think’，就是思考做什么事情，以及如何做事情；所谓‘Talk’，就是宣传公司价值观、愿景、先进思想和理念等。”

大家思考和讨论了近十分钟之后，薛勇连问了三位部门经理，他们都回答说，对于中层经理，在通常情况下，三者的重要性排序应该是“Do”第一位，“Talk”第二位，“Think”第三位。

薛勇又问李元芳，李元芳回答说：“我不确定‘Talk’和‘Think’哪个更重要，但我认为‘Do’应该排在最后。”

薛勇说：“其实，对于一个职场人士来说，‘Do’、‘Think’和‘Talk’都很重要，但这三者会因为一个人所处的位置不同，其重要程度也不同。”

六位正副部门经理都聚精会神地听着薛勇的解释。

薛勇接着说：“刚才元芳说得没错，对中层管理者来说，‘Do’的重要性应该排在最后。大家想想，要是有一个中层管理者天天埋头苦‘Do’的话，那他是不是充其量只能算作一个优秀的、虽有管理者之名但无管理者之实的员工？”

六位正副部门经理被薛勇幽默的话语逗乐了。

薛勇接着说：“对于中层管理者来说，‘Think’和‘Talk’到底哪个重要程度更高，确实有很多人分不清楚。有些人认为‘Think’更重要，有些人认为‘Talk’更重要。其实，我们应该清楚，作为中层管理者，其主要职责就是带领下属去实现公司确定的战略目标和指标，因此，我们通过什么途径去实现，也就是做什么事，以及用什么方法去实现，也就是如何做，就成了重点。这样，我们就能知道，对中层管理者来说，在通常情况下，三者的排序应该是‘Think’第一位，‘Talk’第二位，‘Do’第三位。”

六位正副部门经理豁然开朗：作为中层经理，首先应该多“Think”，其次是多“Talk”，以后不要再把自己当成团队中最会“Do”的“兵”了。

此时，李元芳在思考一个问题：对于公司高层领导和基层一线员工，这三者的重要性程度又该如何排序呢？

不知道是薛勇猜到李元芳正在思考这个问题，还是有意想考考李元芳，他突然问道：“元芳，你认为对于公司高层领导和基层一线员工，在通常情况下，这三者的重要性程度又该如何排序呢？”

李元芳庆幸自己已经思考过这个问题，于是充满信心地回答道：“我认为，在通常情况下，对于公司高层领导来说，三者的排序应该是‘Talk’第一位，‘Think’第二位，‘Do’第三位；对于基层一线员工来说，在通常情况下，三者的排序应该是‘Do’第一位，‘Think’第二位，‘Talk’第三位。”

薛勇说：“请你解释一下。”

李元芳说：“对于公司高层领导来说，主要工作是让全体员工清楚公司的愿景、战略目标，建立统一的价值观，所以‘Talk’的职能更重要。对于基层一线员工来说，把具体的事情做好是他们的首要职责，所以‘Do’排第一位；其次就是思考有没有更好的办法把事情做好，所以‘Think’排第二位。”

薛勇问：“大家认为元芳的观点和解释如何？”

其他五位正副部门经理用掌声给出了答案。



薛勇说：“我的观点也和元芳一样。希望我们能分清楚‘Do’、‘Think’和‘Talk’的重要程度，从而去做正确的事，正确地做事，并把事做正确。”

*

*

*

李元芳认为今天薛勇组织大家进行的有关“Do”、“Think”和“Talk”的重要程度排序的大讨论很有现实意义，下班之后，他写了一篇标题为《Do、Think 和 Talk，你懂的》的博文，其中有这样几段重要的论述。

今天总监组织我们进行了“中层管理者日常工作三件事——Do（执行）、Think（思考）和 Talk（传播）重要程度排序”的大讨论。经过讨论和分析，大家终于清楚了：对中层管理者来说，

通常情况下，首先应该是“Think”，其次是“Talk”，最后才是“Do”；对于高层领导来说，通常情况下，首先是“Talk”，其次是“Think”，最后是“Do”；对于基层一线员工来说，通常情况下，首先是“Do”，其次是“Think”，最后是“Talk”！

我现在是一名中层经理，因此需要按照“Think”、“Talk”和“Do”这一重要性程度的排序来履行自己的岗位职责。不过，我一定要通过我的努力，在不久的将来，走上以“Talk”、“Think”和“Do”为重要性排序的岗位。

其实，我认为，“Think”对应的是思考力，“Talk”对应的是表达力，“Do”对应的是执行力。这“三力”对我来说都非常重要，我需要在继续在这“三力”的打造上下工夫。

* * *

有四年技术开发经验和三年项目管理经验的张帆，自担任部门副经理以来，遇到了一些之前没有遇到过的问题。这不，他现在又在为项目团队工作效率不高而烦恼。

带着这个疑问，张帆走进了李元芳的办公室，想和李元芳探讨一下自己究竟是哪方面没做好。

072 “推”与“拉”的哲理

李元芳听完张帆的描述之后，说：“张帆，这个问题的出现，我应该承担主要责任。”

张帆不解：“元芳，部门项目管理工作是我负责的，现在项目团队的工作效率不高，理应是我承担主要责任啊。”

李元芳说：“我初步判断，导致项目团队工作效率低下的原因应该是我们团队没有就部门今年的工作目标和工作思路达成真正的共识，而形成团

队共识是作为部门经理的我的职责。还记得之前薛总监担任我们部门的经理时，每年年初都会反复和大家沟通部门的愿景和目标，直至大家理解并达成共识吗？今年年初，我在这块疏忽了。我只是把部门的年度工作目标和工作思路通过邮件的形式发给大家阅读并征求大家的意见，对大家反馈的意见，我只组织开了一次沟通会。因此，我估计原因是我们团队没有就部门今年的工作目标和工作思路达成真正的共识。”

张帆问：“团队没有就工作目标和工作思路达成真正的共识就会导致工作效率低下？”

李元芳没有马上回答张帆的问题，而是从自己办公桌的抽屉里拿出前天买书时用过的一根捆书的绳子，说：“张帆，如果我想让这根绳子移动得更快，你认为是从后面推它效果好，还是从前面拉它效果好？”

张帆说：“当然是拉呀。”

李元芳说：“没错。”

李元芳做了推绳子和拉绳子的动作，很明显，拉绳子时，绳子能快速前进，而且绳子前进的方向还可以得到很好的把控。

李元芳接着说：“其实团队也是如此，‘拉’团队前进比‘推’团队前进效果要好很多。由于我们没有在团队中达成共识，因此现在我们在‘推’团队前进，‘推’一下只能动一下。当然，如果员工够积极，‘推’一下也许会动好几下。如果我们在团队中达成了共识，大家有一致的愿景、价值观、目标和工作思路，那么在这股共识‘拉’力的作用之下，团队就会自动自发前进，工作效率自然就高了。”

李元芳继续说：“张帆，我要谢谢你及时和我沟通这个问题，要是我们再迟一些意识到这个问题，估计会严重影响部门今年工作目标的达成。”

张帆自知自己在这个问题上也负有不可推卸的责任，听李元芳这么一说，便觉得有点不好意思。

第二天，李元芳和张帆一起找几个项目经理谈话——原因果然是部门的工作目标和工作思路在团队成员中没有形成共识。

知道问题所在后，李元芳组织召开了几次研讨会，向大家详细阐述了部门年度工作目标的确立依据和工作思路的设计理由，并根据大家对工作思路的反馈意见进行了修正，直至在团队中达成了高度共识。

效果真的很明显：大家工作干劲更足了，效率更高了，到6月上旬，部门就提前完成了上半年的工作任务。

*

*

*

后来，李元芳为此写了一篇博文，博文的标题是《“推”与“拉”的哲理》，其中有这样一段话发人深省。

在工作的过程中，有些管理者习惯于通过行政命令的“推力”来让下属完成工作任务，结果员工的工作热情低下，工作效率不高。其实，与其辛苦地“推”，不如轻松地“拉”，通过建立团队的共同价值观、共同愿景、共同利益诉求、共同目标和共同工作思路，让共识“拉”着大家一起前行，这样既轻松，效果也更好。我今年在这方面也犯了错误，一定下不为例！

073 管理者的胸怀是靠委屈撑大的

最近张帆的心里很是憋屈：上星期四和部门的一位项目经理去客户现场汇报项目进度时，由于项目中遇到的一个技术问题比之前估计的难度要大很多，导致项目进度比原计划延期三天，结果被客户方一位女领导劈头盖脸一顿臭骂，说张帆领导不力（后来得知这位客户方女领导正处在更年期，情绪不太稳定）；这个星期二和项目经理小K商量下一步如何开展项目工作时，又被项目经理小K给“K”了一顿，说他不了解项目的实际情况，瞎指挥（后来得知小K前一天和女朋友闹了别扭，把从女朋友那里憋的气发泄到了张帆的身上）。

张帆心里非常委屈，觉得做中层经理真像“风箱中的耗子——两头受

气”。他很想找李元芳说说，又没有勇气开口，只好一直憋在心里。

星期五下班后，李元芳吃完晚饭，登录QQ，发现“技术经理学习交流群”中一位网名为“我是一阵风”（QQ个性签名是“我心有点凉”）的网友在群中大倒苦水，说自己担任企业中层管理者六个多月来受了不少委屈，不想干经理了。

李元芳很同情“我是一阵风”，因为自己担任了两年多中层管理者，对“我是一阵风”受到的委屈感同身受。于是，李元芳主动发了一个邀请信息，和“我是一阵风”进行了单独交流。

“我是一阵风”好像遇到了多年未见的知己，竟像竹筒里倒豆子一样，把自己心中的憋屈毫无保留地倒了出来。

李元芳俨然一位知心大哥，他先对“我是一阵风”说了几句贴心窝的话。不料想，这几句话还真有效果，没多久，李元芳明显感觉到“我是一阵风”的情绪稳定了许多。

李元芳在QQ上继续说：“我当中层管理者有两年半了，其实也受过一些委屈，最开始也像你这样，不太理解和接受，心里觉得憋屈。现在回忆起来，这些委屈和自己所取得的成绩比起来，根本算不了什么。”

“我是一阵风”看到“追求进步”和自己有共鸣，立即回了一个“握手”的表情符号。

李元芳接着说：“当管理者，想当好管理者，承受委屈是必需的。阿里巴巴董事局主席马云说：‘男人的胸怀是靠委屈撑大的’，我想借用马总这句话，其实‘管理者的胸怀也是靠委屈撑大的’。一个管理者承受的委屈越多，他的胸怀就会越宽广，也就会有进一步成为更高职位管理者的机会。我们公司有一个老总，他的胸怀很宽广，我估计这一定是他受过无数委屈的结果。中国太平洋建设集团有限公司前董事局主席严介和先生也说过，‘我们不但要理解别人，还要理解别人对我们的不理解’，其实严总就是在告诉我们，作为一个管理者，要有度量去容、去忍。你我还年轻，事业刚刚起步，这点小委屈算不了什么，以后在工作过程中还可能出现更大、更

不可接受的委屈，让我们看长远一点，为了团队和自己的未来，去容、去忍吧。你的网名起得很好啊，我相信你一定能把心中所受的这些委屈用一阵风吹得一千二净！”

实际上，李元芳说的“我们公司的一个老总”，就是广州港前信息科技有限公司董事长兼总经理，被李元芳敬仰得“有如滔滔江水连绵不绝”的狄仁杰。

“我是一阵风”把“追求进步”发来的这段文字足足看了三遍，然后回了一个“笑脸”的表情符号。

“我是一阵风”说：“你的这些话让我有茅塞顿开之感，我知道该怎么做了，谢谢你。”

*

*

*

李元芳认为自己今天和网友“我是一阵风”这半小时的QQ聊天很有意义，帮他解决了一个思想问题。于是，他打开博客，写了一篇标题为《管理者的胸怀是靠委屈撑大的》的博文，博文的最后一段如下。

一个人成功的大小跟胸怀成正比。一个想成功的管理者，就应该做好承受可以理解的和不可理解的委屈的准备。一个人承受得越多，心胸就越宽广；心胸越宽广，就越能承受，自然就越成功。“境因容起，界由忍造”，以此自勉。

三天之后，李元芳登录QQ时，发现“我是一阵风”请求加自己为好友，李元芳选择了“同意”。这时，“我是一阵风”刚好在线，李元芳注意到，他的个性签名已经修改为“让委屈来得更猛烈些吧”。

过了一会儿，“我是一阵风”发来一条信息：“你好。谢谢你上次给予我的耐心开导。我感觉你很有管理经验，以后还希望多向你请教。从QQ资料上看你比我大一岁，你就做我大哥，好吗？”

李元芳调侃道：“我不做大哥好多年啊！”

“我是一阵风”说：“我叫张帆，能否告诉我你的尊姓大名，下次咱们

见面时，我一定请你吃饭，当面表示感谢。”

看了“我是一阵风”发过来的信息，李元芳心头一惊——原来这位叫“我是一阵风”的网友竟然是自己的管理搭档张帆！

李元芳回应说：“你是张帆？我是李元芳啊！”

张帆也万万没有想到，上次给自己解决心中委屈、开导自己的网友“追求进步”居然是自己的部门经理李元芳！

两人几乎在同一时间通过 QQ 互发了这样一条信息：“原来世界不仅很小，而且还很奇妙啊！”

* * *

第二天下班后，张帆来到李元芳的办公室，请李元芳出去吃饭。

李元芳说：“不用了，同事之间不用这么客气的。”

张帆说：“客是一定要请的。”

李元芳说：“那你给我一个让我不能推辞的理由。”

张帆说：“作为管理者，应该做到‘言必信，行必果’。”

这个理由让李元芳无法推辞，于是两人外出海吃了一顿。

买单的时候，李元芳抢着要付账，张帆说：“是我请你吃饭，怎么能让你付账啊？”

李元芳说：“账我是一定要付的。”

张帆说：“那你给我一个要你付账的理由。”

李元芳说：“做大哥的，理应先请小弟！”

两人哈哈一笑，当然最后是李元芳买单——这就是“我请客，你买单”的一个真实版本。

074 管理者要“授人以渔”

电子政务软件开发中心开发一部项目经理小 Y 是今年新晋的项目经理，李元芳平时听张帆反馈说小 Y 的工作还不错。小 Y 履职项目经理半年

了，李元芳决定和小Y进行一次正式的面谈，一方面详细了解小Y的岗位适应情况，一方面看看小Y是否有困难需要自己协助解决。

在沟通的过程中，李元芳问了小Y一个刚刚从技术走向管理的管理者最容易出现的问题。

李元芳说：“小Y，当项目组成员遇到技术问题无法解决时，你是习惯教他们解决问题，还是习惯替他们解决问题？”

小Y说：“我比较习惯去替他们解决问题。”

李元芳说：“你能说说替他们解决问题的好处吗？”

小Y理直气壮地说：“替他们解决问题省事、快速、高效。”

李元芳说：“你认为项目组成员是喜欢你教他们解决技术问题，还是替他们解决技术问题？”

小Y回答说：“这我还没有做过调查，但据我观察，大家还是蛮欢迎我帮他们解决技术问题的。”

李元芳说：“那你告诉他们为什么欢迎你帮他们解决技术问题吗？”

小Y说：“曾经有一个项目组成员说，我帮他们解决了技术问题，他们就不用自己努力了。”

李元芳说：“那你能说说教他们解决技术问题的好处吗？”

小Y思考了一会儿，说：“我还真没想过这个问题。”

李元芳接着问道：“你认为作为一名管理人员，应该教下属解决问题，还是替下属解决问题？”

小Y说：“既然您问题到这样一个问题，我想管理者应该是教下属解决问题。”

李元芳说：“刚刚从技术走向管理的管理者，都容易犯一个毛病，就是习惯替下属解决问题，不习惯教下属解决问题。因为替下属解决问题，省事、快速、高效；教下属解决问题，烦琐、耗时、低效。我刚刚从技术走向管理的时候，也常常犯这个毛病，所以，你现在的这种做法我是可以理解的。”

小 Y 原以为李元芳会责备自己，但听到李元芳说“我刚刚从技术走向管理的时候，也常常犯这个毛病，所以，你现在的这种做法我是可以理解的”之后，他紧张的情绪缓解了一些。

李元芳接着说：“但我们一定要尽快改变这种做法。作为管理者，应该‘授人以渔’，也就是教会下属做事情的方法和技能，而不应该‘授人以鱼’，代替下属完成一些本应该由他们去完成的工作。只有‘授人以渔’，下属的能力才能得到锻炼和成长，团队的工作效率才会得到持续提升。松下幸之助说：‘我们是生产人才的，顺便生产点电器’，从人才培养层面说的就是‘授人以渔’的重要性。当然，我们在‘授渔’时，自己会比较辛苦，下属在我们的指导下完成的工作可能也没有我们亲自完成时那么漂亮，但这是一种长效机制——通过我们‘授渔’，下属的能力增强了，我们‘授渔’，甚至是‘授鱼’的机会就会自然而然地减少。”



小 Y 听完李元芳的阐述后说：“李经理，我明白了，我从明天开始就这样做。”

李元芳说：“不对，应该是从现在开始就这样做。”

说完，李元芳和小 Y 相视一笑。

*

*

*

结束和小 Y 的面谈后，李元芳认为“授人以鱼”是大多数刚刚从技术走向管理的管理者最容易犯的一个毛病。为了让更多人受益，他把和小 Y 沟通的内容整理成了一篇博文，博文的标题是《管理者要“授人以渔”》，博文的最后两段是这样的。

很多新晋管理者，习惯“授人以鱼”，不习惯“授人以渔”，理由是“授人以鱼”省事、快速、高效，“授人以渔”烦琐、耗时、低效。其实，这种认识和做法是错误的。因为从长远来看，“授人以鱼”不利于提高团队成员的能力，不利于提升团队的绩效。诚然，管理者急于解决某些特殊问题而临时“授人以鱼”是必要的，但管理者一定要放眼长远，尽可能多地“授人以渔”。

在职场中，也有为数不少的人喜欢自己的上司“授己以鱼”（因为自己不用努力，问题就解决了），其实这是非常短视的做法。作为下属，应该正确地认识到：善于“授人以渔”的上司才是好上司（他们远比“授人以鱼”的上司要强），虽然自己会辛苦一点，但自己的能力通过上司的“授渔”提升了，这将让自己长期受益。

075 人才甄选的“真经”

年中总结刚结束不久，电子政务软件开发中心开发一部就根据年初确定的工作目标和下半年的市场预测，启动了新员工招聘计划。

这次招聘工作由李元芳负责。前两年，李元芳担任部门副经理时，招聘工作是由薛勇负责的。李元芳虽然也参与过人才的选拔，但那时他主要负责技术人员的技术能力测试，而且当时部门采用的是比较成熟的测试题库来测试人员的技术水平，因此，李元芳对如何综合把握一个人的人品、综合能力、发展潜力等接触得比较少，还没有全面练就甄选人才的技能。

李元芳在人力资源部招聘主管常靓的协助下（常靓由于工作上的进步，

年初被公司人力资源总监郑现实提拔为人力资源部招聘主管)，连续面试了一个星期，共面试了七个应聘者，感觉自己在人才甄选方面还没有进入状态，对哪些应聘者是真正符合岗位要求的人才没有多少把握。李元芳知道，选对人比培养人更重要，要是人选错了，会给公司、部门及随后要开展的工作都带来不利影响，也会影响被聘用者日后的发展。为了确保找到合格的人才，李元芳决定去请教自己的顶头上司薛勇，向他取取人才甄选的“真经”。

一见面，李元芳就单刀直入地说：“薛总监，我们部门原来的人才选拔都是您亲自操刀的，今天回头看，经您面试后录用的人才都是个顶个地强。现在我们部门的人员招聘工作由我来把关，而我在这一块确实缺乏经验，您能否指点一二？”

薛勇笑了笑，说：“我认为你招聘人才应该很有一套啊！”

李元芳说：“薛总监，此话怎讲？”

薛勇说：“你不是成功‘招聘’到我们公司数一数二的美女李思思为自己的女朋友了吗？”

李元芳早就清楚薛勇知道自己找李思思做女朋友的事，但他没有想到薛勇会拿这件事来调侃自己。

李元芳说：“薛总监，您就别调侃我啦，找女朋友讲求的是缘分，与人才招聘是两回事啊。”

薛勇说：“好了，刚才我只是和你开个玩笑而已。作为从技术走向管理的管理者，大都比较缺乏人力资源招聘的相关知识和经验，也比较缺乏‘识人’的功底，所以在人才的识别上容易出现‘误操作’，有时候以为自己发现了一个‘相聘恨晚’的人才，结果在工作过程中才发现其实原来自己犯的是一个‘美丽的错误’。”

薛勇继续说：“根据我的招聘经验，我认为甄选人才需要把握六个基本标准：一是‘以德为先’，二是‘务实为本’，三是‘良好的团队精神’，四是‘较扎实的基础知识’，五是‘认同企业文化’，六是‘较好的发展潜力’。”

李元芳说：“薛总监，您能否就这六个基本标准做些解释？”

薛勇说：“这是我前段时间写的一篇文章，你先看一下。”

李元芳定睛一看，这篇文章的标题是《甄选人才的六大基本标准》，内容如下。

“以德为先”是选用人才的第一个标准。没有良好的职业道德、人生观和价值观的人才，往往缺乏奉献精神，很难将做好本职工作作为对自己的第一要求，严重时，其不良倾向会波及和影响整个团队，进而给团队带来较大的管理难度和管理风险。我们知道，能力越强的员工，如果职业道德不佳，对团队的危害就越大。另外，需要引起我们注意的是：岗位技能可以培养，但人的品质一旦形成，就很难改变。因此，在选用人才时，我们需要首先把好评者的“职业道德”关。

“务实为本”是选用人才的第二个标准。现在大学毕业生越来越多，好工作越来越难找，虽然多少打击了这些天之骄子们的“嚣张”气焰，但自认为怀才不遇、眼高手低、好高骛远者还是大有人在。这样的人才，往往“头重脚轻根底浅”，他们浮躁、不务实、投机取巧、热衷于做表面文章，很难对团队有较大贡献。其实，任何成功都是从点滴开始积累的，务实型人才“深谙此道”，他们往往乐于从基础工作做起，一步一个脚印——这样的人才方能成为团队的栋梁。

“良好的团队精神”是选用人才的第三个标准。现代企业中几乎不存在个人英雄主义逞能的土壤，成功离不开团队全体成员竭诚协同努力。一个缺乏团队精神的人，表现为自私、利己、很难与别人合作、很难认可别人的贡献。这样的人才，会与团队格格不入。如果无法融入团队，即使有一技之长，也很难有机会施展，最终无法为团队创造应有的绩效。现在的大学生，大部分都是独生子女，家长的过分溺爱导致了自私倾向的滋生，招聘时要特别

关注这一点。

“较扎实的基础知识”是选用人才的第四个标准。较扎实的基础知识是能否进行有效培养继而使其成为“能人”的前提条件。如果应聘者的基础知识很差，则会大大增加人才培养的难度和风险（因为基础知识是一个人通过多年的学习和积累固化在自己头脑中的，很难通过短时间的培养产生效果，甚至根本无法产生效果）。在这些基础知识中，专业知识固然重要，但笔者认为，最重要的是语文知识和数学知识。因为一个人如果具备了良好的语文基础知识，则理解和表达能力通常不错，这有利于与人的沟通，要知道，现代社会人与人的沟通是相当重要的；如果具备了良好的数学基础知识，则逻辑思维能力会比较强，处理事情时一般会比较严谨和细致。另外，良好的语文知识和数学知识对以后掌握新知识、新技能也非常有利。

“认同企业文化”是选用人才的第五个标准。认同企业文化与被聘后人才的稳定程度有关。人才不稳定，不但不利于团队工作的开展，而且会增加人才招聘成本，从而给企业带来不必要的负担。

“较好的发展潜力”是选用人才的第六个标准。较好的发展潜力是一个人能否快速成长的先决条件。企业需要的是这种具有较好发展潜力的人才，因为企业为这样的人才付出的成本可能不会很高，但其创造的价值却会不断增长。

《甄选人才的六大基本标准》这篇文章李元芳看得双目圆瞪。李元芳万万没有想到，薛勇居然有这么系统的人才识别观。

看完这篇文章后，李元芳问薛勇：“薛总监，我们可以通过什么方式或途径来识别我们面试的人才是否符合这六大基本标准呢？”

薛勇说：“我就知道你会问这个问题。”

说着，薛勇拿出了另一篇文章。这篇文章的标题是《识别人才六大基

本素质的实用方法》，内容如下。

应聘者是否有良好的道德情操，可以通过了解他以前的工作和学习情况来发现，也可以通过他的言谈举止来观察，因为一个人内心的想法多数时候会“溢于言表”。

应聘者是否有良好的务实精神，可以通过查看他以前的工作履历来了解。如果由于个人原因而频繁跳槽，这样的应聘者十有八九不属于这一类，聘用时需慎重考虑。

应聘者是否有良好的团队精神，可以通过他在一些竞技小游戏中的表现欲和占有欲的强烈程度来观察。

应聘者是否具有良好的语文基础知识和数学基础知识，可以请他就某一个问题进行书面（或口头）阐述，通过他的表达清晰程度和分析理性程度来判断。

应聘者对企业文化是否有认同感，可以通过向他介绍企业的规章制度、用人政策、薪酬政策等，来观察他所表现出来的认同程度如何。

应聘者是否具有较好的发展潜力，可以通过他对事物的个人见地去了解。有些时候，通过观察应聘者的精神面貌也可以作出基本的判断，精神面貌积极、阳光的人，一般来说发展潜力都不错。

李元芳看完这篇文章后，薛勇接着说：“我这里说的是甄选人才的六大基本标准，实际上，选拔人才时还需要结合岗位对人才的能力素质的特别要求，综合权衡，合理取舍。我想，当我们能准确把握应聘者的这六大基本素质后，我们很可能就是‘伯乐’，被我们招聘到的人才很可能就是‘千里马’。另外，我还有一篇文章，建议你也一并看看。”

说着，薛勇拿出了第三篇文章。这篇文章的标题是《管理者要慎重聘用的六类人才》，内容如下。

第一类人才：个人简历与实际情况不符者（这类人才缺乏基本诚信，危害很大）。

管理者在招聘人才时，一般是先看应聘者的个人简历，然后决定是否面试。在面试的过程中，如果我们发现应聘者自我介绍的内容或者回答的问题与其个人简历上描述的“事实”（如学历、职称、工作经验、技能等）存在较大的差异，那么这种类型的人才我们要慎重聘用，因为这种类型的人才的明显特征是弄虚作假、不可信。一个弄虚作假的人，我们不要期望他能在以后的工作中干出多少名堂，也不要期望他以后的工作绩效中有多少是自己的，又有多少是真实的。

第二类人才：频繁跳槽者（这类人才缺少工作定力，会“这山望着那山高”）。

在把自己岗位的工作做好的前提下，根据自己的职业生涯规划，理性地调整自己的工作岗位或选择更有利于自我发展和成长的工作环境，应该是一种值得肯定的行为。但有些人才，特别是高科技行业的人才，却往往把跳槽作为“快速”提升自我价值的有效手段。如果我们通过个人简历或其他途径发现应聘者频繁跳槽（如一年换一家公司，甚至半年或更短时间），那么这种类型的人才要慎重聘用。因为这种类型的人才，不是以把工作做好作为前提和目的，而是把如何实现私欲作为前提和目的。这种类型的人才往往会急功近利，他们工作时往往缺乏正确的指导思想，当感觉自己已经达到“自我期望”时，无疑又会选择跳槽。另外，需要特别指出的是，大多数频繁跳槽者的工作经验和技能不如同工龄的工作比较稳定者，因为他们在频繁的跳槽过程中，空耗或贻误了一些非常难得的沉淀经验和技能的时机和机会。

第三类人才：眼高手低者（这类人才大事干不了，小事不想干，结果是干不成什么事）。

在招聘过程中，我们会发现有些应聘者高估了自己的工作能力，只想做“大”事，不愿做“小”事，这种类型的人才要慎重聘用。因为这种类型的人才，实际上眼高手低，他们往往“小”事不想做，“大”事做不了，不愿从基础工作做起。这样的人才如果录用，工作中很可能会找各种各样的借口推脱他们自认为“小”的事，而最终变得游手好闲，无法为团队作出应有的贡献。

第四类人才：夸夸其谈者（这类人才不务实，很难深入具体工作）。

在招聘的过程中，我们也会遇到口若悬河、夸夸其谈者，乍一看好像很不错，自我介绍时滔滔不绝、天花乱坠，甚至根本不不着边际，这种类型的人才要慎重聘用。因为这种类型的人才往往不太务实，工作起来比较浮躁，通常只图将事情做完，而不关心事情是否做好。这种类型的人才工作时比较容易出错，很难委以重任，对团队的贡献也比较有限。

第五类人才：过分看重个人利益者（这类人才私欲无穷，欲壑难填）。

有些人才，过分看重自己的个人利益（如薪酬、福利等），将企业能否满足他的“自我期望”作为是否“加盟”的首要甚至唯一条件，这种类型的人才要慎重聘用。因为这种类型的人才有不断膨胀的个人私欲，他们的“自我期望”是无止境的。即使招聘时满足了他们的“要求”，工作时他们也会不时提出新的“要求”，甚至将是否满足他们提出的“要求”作为是否继续工作的条件。这种类型的人才虽然可能会有贡献，但管理者管理起来会非常辛苦。

第六类人才：过分追求自我表现者（这类人才比较缺乏团队精神）。

有些人才，一味追求自我表现。他们往往过分自信，一心追

求彰显自己聪明才智的机会，这种类型的人才要慎重聘用。因为这种类型的人才只看重自我表现，不善于考虑别人的利益和感受，不愿意与别人协作。在“团队协作”越来越重要的现代企业中，这种人才的能力发挥将非常有限，虽然他们自己的能力比较突出，但很难融入团队的集体努力中。

李元芳拿了这三篇文章的复印件，如获至宝，高兴地离开了薛勇的办公室，准备仔细研学之后，再操刀一试。

后来，李元芳通过实践证明，薛勇的这套人才识别观的确非常实用、有效。

* * *

招聘工作告一段落，李元芳对如何面试人才有了比较丰富的实践经验和体会，他写了一篇标题为《人才甄选里的真经》的博文，其中有这样几段话。

什么样的员工加入企业后对团队的贡献最大？答案当然是德才兼备的员工。然而，当德才兼备的员工“可遇而不可求”，而我们又急需人才时，该怎么办？多数管理者一定认同招聘一些能力强的员工。

的确，能力强的员工很可能在短时间内给团队创造绩效，但如果仅仅将能力强作为人才招聘的首要甚至唯一标准，则很可能给团队的长远绩效带来可怕的影响。

我的上司给我分享了他的招聘经验——人才招聘和面试时需要把握的六个基本标准，分别是以德为先、务实为本、良好的团队精神、较扎实的基础知识、认同企业文化和较好的发展潜力。经过我的实践证明，这六个标准真实用、很有效。

“见一叶落，而知岁之将暮；睹瓶中之水，而知天下之寒。”我的招聘和面试经验还告诉我，观察应聘者的一些细微表现，有

利于我们发现和判断坐在我们面前的应聘者是不是我们所需要的人才。

我们知道，企业人才招聘虽然一般由人力资源部负责，但最终还是由用人单位的直接管理者决定被面试者的“去留”。因此，用人部门的部门经理必须具备扎实的人才面试和甄选能力。希望本博文的分享能给广大用人部门的管理者带来一些启发。

* * *

后来，李元芳还写了一篇有关人才方面的博文，博文的标题是《人才的四象限区隔和本事的六大内涵》，博文的主要内容如下。

我们可以从能力和态度两个维度，把职场人士分成四类（如图 10 所示）。

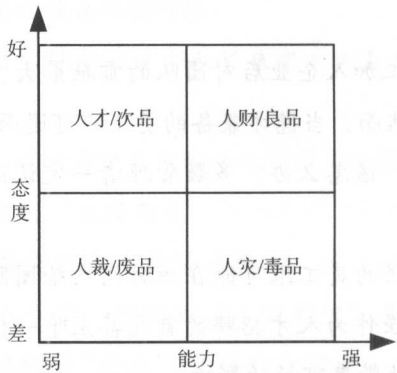


图 10 人才的四象限区隔

人财/良品：态度好能力强的人，是“人财/良品”。这种人能给企业和团队带来源源不断的财富，是企业 and 团队中的中流砥柱，管理者应该设法留住这类员工。

人才/次品：态度好能力弱的人，是“人才/次品”。这种人是企业和团队中的可塑人才，是企业 and 团队中的可培养对象，可以

通过培训和辅导让“次品”变为“良品”。

人裁/废品：态度差能力弱的人，是“人裁/废品”。这种人对企业 and 团队来说，往往不具有价值，管理者可以把这种人当“废品”从企业和团队中清理出局。

人灾/毒品：态度差能力强的人，是“人灾/毒品”。这种人往往很容易给企业和团队带来灾难，甚至会毒害企业和团队中的“废品”、“次品”和“良品”，管理者应该限制这种人在企业和团队中存在。

因此，一个真正有本事的人，应该是：第一，积极的态度，一切顾全大局；第二，自我的觉醒，凡事都能自动自发；第三，人际的技巧，既会做事，又会做人；第四，专业的能力，保证既做好人又做好事；第五，自我的定位，把握自己应有的立场；第六，合作的心态，在专业分工中朝向共同的目标。

076 管理者眼中的需求观

7月19日下午，李元芳受广东南方软件过程改进专业委员会的邀请，与会员们分享了“我们应该如何更好地服务于客户”这样一个主题（广州港前信息科技有限公司是广东南方软件过程改进专业委员会的一个副会长单位，广东南方软件过程改进专业委员会除了邀请行业中的一些知名专家给会员做讲座外，也会邀请会员单位中一些知名企业的管理和技术骨干来分享他们的经验和心得）。

李元芳是第一次在广东南方软件过程改进专业委员会给会员们做演讲，心情自然有点紧张。但两个小时的演讲下来，会员们对他的评价还是非常不错的。

李元芳的演讲结束之后，到了会员互动环节。

这时，一位会员说：“李经理，谢谢您今天给我们的精彩分享。我这里

有一个问题，想咨询您一下。”

李元芳说：“请讲。”

这位会员说：“我是公司的项目经理，我们在做项目的时候，感觉客户总是不配合我们，这让我们很难受，请您给提些建议。”

李元芳说：“您的这个问题提得非常好，我想很多管理者也经常碰到类似的问题，例如客户不配合我们的工作、同事不配合我们的工作、下属不配合我们的工作等。”

很多会员都点头表示他们也有类似的困惑。

李元芳接着说：“请问这位会员，当您的客户要您配合他们的时候，您配合得好吗？”

这位会员激动地说：“客户提出的一些需求有时简直就是‘无理取闹’，所以我们一般不会去积极响应。”

李元芳说：“这就是您认为您的客户不配合您的原因所在。”

这位会员说：“我们的需求都是合情合理的啊。”

李元芳说：“我们先抛开您的需求是不是‘合理’，客户的需求是不是‘无理取闹’不说。我想问问您，您如何定义‘需求’？”

这位会员说：“简单来说，需求就是人的理想与现实之间的差距。按照《项目管理知识体系指南》中给出的专业定义，需求是指发起人、客户和其他干系人的已量化且记录下来的需要与期望。”

李元芳说：“您说得很对。那我想再问问您，当然也包括在座的会员朋友，作为管理者，应该如何理解‘需求’二字的真正内涵？”

会员们议论起来，可过了差不多五分钟，没有一位会员主动举手回答李元芳提出的这个问题。

李元芳示意刚才提问的会员回答，这位会员也说自己不知道。

这时，一位会员回答说：“我认为，需求就是别人想要什么我们就给他什么。”

另一位会员回答说：“需求就是甲乙双方达成共识的东西。”

看到没有人再举手回答这个问题，李元芳说：“谢谢大家的回答。我认为，在管理者的眼中，‘需求’虽然是一个词，但更是两个字：一个是‘需’，一个是‘求’。其实在我们管理者的眼中，‘需求’二字的真正内涵，应该是‘我们只有满足他人所需，他人才会成就我们所求’啊！”



李元芳此言一出，在座的会员们马上报以热烈的掌声。掌声过后，大家议论纷纷，很多人表示，自己从来没有这样认识过“需求”。

李元芳接着说：“刚才我们这位会员说，客户不配合我们的工作，其实问题应该就出在我们没有先去满足他们‘所需’上，这时，他们自然很难满足我们‘所求’。刚才我说，我们很多管理者认为客户不配合我们的工作、同事不配合我们的工作、下属不配合我们的工作，其实是因为我们没有先去配合他们的工作，也就是我们没有先去成就他们‘所需’导致的。”

说到这里，李元芳把目光移到刚才提问题的那位会员身上，问道：“您现在清楚我们要怎样做才能让用户配合我们的工作了吗？”

这位会员说：“李经理，我知道了，我应该先去配合客户的工作。回去之后，我会认真分析，也许之前我认为是客户‘无理取闹’的需求，其实就是他们真正的需求。”

这时，在座的其他会员都给了这位会员鼓励和赞赏的掌声。

* * *

演讲结束之后，李元芳，把这位会员提出的问题、大家的讨论和自己的分析进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《管理者眼中的需求观》，博文的最后一段是这样的。

我们有很多管理者，慨叹客户不配合我们、同事不配合我们、下属不配合我们，却没有问问自己：我们先去配合了他们了吗？不去成就他人“所需”，而寄希望于他人成就我们“所求”，天下怎会有这等好事啊！其实，先助人方可能人助己，爱出者爱才返，福往者福才来；作为管理者，我们要把握正确的需求观，那就是——我们只有先去满足他人“所需”，他人才可能会成就我们“所求”！

077 拉杆箱中的智慧

为了更好地培养管理人才，李元芳和张帆等四位中层经理被广州港前信息科技有限公司派往北京，参加7月26日、27日和28日在远望楼宾馆举行的“打造优秀中层管理者”实战特训营。

7月25日下午，李元芳一行四人在广州白云机场坐上飞往北京的航班，经过三小时十五分钟左右的飞行，航班徐徐降落在北京首都国际机场。他们走出航站楼，坐上了去往市区的机场大巴。

机场大巴徐徐驶离北京首都国际机场，这时，张帆的拉杆箱被一位刚上车还没站稳的旅客绊倒了，由于拉杆有些松动，箱子倒下后，拉杆弹了出来。那位旅客弯腰扶起张帆的拉杆箱，说了一句“对不起”。

张帆把弹出来的拉杆按了回去，对身边的李元芳说：“元芳，要是这拉杆不松动就好了，很多次都是在我不想让它弹出来的时候，它弹出来了，

需要我把它重新按回去，真是麻烦。”

李元芳笑了笑，说：“是啊，要是这拉杆只在你需要时弹出来，在你不需要时安静地待在箱体里，不会无缘无故弹出来，那就方便多了。”

说着，李元芳指指自己的拉杆箱，自豪地说：“我的拉杆箱就没这毛病，你回去之后还是赶紧修修或者换个新的吧。”

张帆点了点头。

李元芳接着说：“张帆，我想问你一个问题。作为管理者，你从拉杆箱中悟到什么智慧了吗？”

张帆回答说：“我可从来没把拉杆箱与管理者做过什么比较。”

李元芳说：“要不你现在想想，拉杆箱中蕴含了怎样的管理智慧？”

张帆想了想，说：“我悟不出来。”

李元芳提示道：“你试着想想这拉杆箱的拉杆。”

张帆灵感突现，激动地说：“我知道了，拉杆箱的拉杆能伸出来，也能缩回去，它‘能屈能伸’啊！作为管理者，也应该‘能屈能伸’啊！”

李元芳说：“你能不能进一步解释解释？”

张帆说：“你上次和我说过，作为管理者，要懂得承受委屈，这就是‘能屈’。但我认为，作为管理者，光‘能屈’是不够的，还需要积极创造条件去施展自己的管理能力，带领团队不断提高业绩，这就是‘能伸’。”

李元芳说：“张帆，你真行啊。你还悟到什么管理智慧了吗？”

张帆绞尽脑汁足足想了五分钟，没有再想出什么“智慧”，于是对李元芳说：“元芳，本人才疏学浅，实在想不出来了。”

张帆甚至做了一个拱手的动作。

李元芳说：“张帆，我们看看你这只刚才倒地的拉杆箱的拉杆，在你不希望它弹出来的时候，它却弹出来了，对吧？”

张帆说：“对啊。这里面还有智慧？”

李元芳说：“是的。这就告诉我们一个道理：作为一名管理者，我们应该做一根正常状态下的拉杆；当公司、团队和下属需要这根拉杆时，

我们能正常地为他们提供服务，被他们使用；当公司、团队和下属暂时不需要我们这根拉杆时，我们就不要像你的拉杆箱中这根拉杆一样自作聪明地出来‘碍事’。”

张帆说：“元芳，我还是听不太懂，你能否举个例子？”

李元芳说：“这简单。比方说，当下属需要我们帮助他、给他鼓励、给他表扬时，我们就应该是一根被拉出来的拉杆，出现在他们的面前；当下属希望并且他们也可以独立处理一些问题时，我们就应该缩在箱体内，不要站出来指手画脚或横加干涉，否则就是那根不请自出的拉杆，会令人讨厌的！”

不知道张帆是被拉杆箱中的智慧震惊了，还是被李元芳的智慧震惊了，他情不自禁地发出了“啧啧”的赞叹声。

这时，机场大巴停靠在三元桥站，他们下了车，转乘地铁10号线。很快，地铁10号线到了牡丹园站，他们下了地铁，拖着各自饱含智慧的拉杆箱，步行到达地铁站附近的远望楼宾馆。

进了房间，李元芳打开自己随身携带的笔记本电脑，写了一篇标题为《拉杆箱中的大智慧》的博文，其中有这样一些文字。

作为管理者，其实我们就是团队这只拉杆箱中的那根拉杆，但我们一定要注意做一根正常状态下的拉杆。

做一根正常状态下的拉杆，至少有两个好处。

一是“能屈”且“能伸”——“能屈”是指能承受各种各样的委屈和误解；“能伸”是指积极开拓，勇于、敢于和善于创新。

二是在需要时能及时出现，给公司、客户、团队和下属提供他们所需要的服务；在不需要出现时，能忍受那份“寂寞”，甘做幕后英雄。

078 “低头拉车”与“抬头看路”

“打造优秀中层管理者”实战特训营的课程 7 月 26 日上午九点正式开始。本次实战课程采用分组方式进行，每组五人，共分六组。分组是随机的，李元芳和张帆碰巧分到了同一组，他们组的另外三位学员分别来自不同的公司。

本次课程的讲师是国内一位有多年 IT 上市公司高管经历的著名管理培训师，他风趣、幽默、善于激发学员的思考力和行动力，诙谐的语言中透着智慧的光芒，让人如痴如醉。

第一天的培训课程，令李元芳印象最深的是培训师对技术部门经理角色定位的论述和对企业中层管理者如何正确履职的一些建议。

培训师说：“在座的学员大部分都是技术部门的经理。技术经理在领导面前应该是专家，在专家面前应该是领导，这是技术经理对自己所承担的角色明确定位。如此说来，技术经理应该为领导提供专业的决策依据，为下属提供正确的工作指引。”

李元芳想：我是技术部门的经理，在领导面前，应该用自己的专业知识为领导的决策提供依据，成为领导的左膀右臂；在下属面前，应该多给他们支持和辅导，用自己的经验和能力引领团队去实现目标。

接着，培训师问道：“在中层管理者履行自己的工作职责方面，大家认为是‘低头拉车’更重要，还是‘抬头看路’更重要？”

培训师怕大家不理解“低头拉车”和“抬头看路”所代表的含义，就补充说：“所谓‘低头拉车’是指和团队成员一起做具体的工作，所谓‘抬头看路’是指给团队做分析和规划。”

李元芳回答说：“老师，对于中层管理者来说，我认为‘抬头看路’比‘低头拉车’更重要。虽然说中层经理要身先士卒，和团队成员一起‘战斗’，但管理者还是应该把自己的主要精力用在给团队指明行动方向上，用在规划团队的工作蓝图上；如果‘路’都没看清楚，就一味地去‘拉车’，那团队这辆车很可能会被管理者拉到万丈悬崖边，甚至坠入谷底。”

培训师说：“谢谢李元芳同学的回答，请大家给他‘爱的鼓励’。”

掌声过后，培训师接着说：“李元芳同学回答得非常好。作为企业中层管理者，我们需要‘先抬头看清路，再低头拉好车；边抬头看清路，边低头拉好车’。我辅导过不少企业，发现其中相当一部分中层经理，只顾‘低头拉车’，很少‘抬头看路’，管理者和团队成员都疲于奔命，身上被撞得千疮百孔，但业绩平平，整个团队甚至被带到了万劫不复的境地，这就是我们熟知的‘没有功劳，也有苦劳’。也有一些中层经理，表面上看好像是在努力‘抬头看路’，其实是在那里夸夸其谈、信马由缰，因为他们的‘抬头看路’根本不是针对即将要进行的‘低头拉车’，他们自顾自地、高调地唱着规划之歌，但歌声始终在空中飘荡，根本无法落地，这就是我们熟知的‘世事我曾努力，成败不能找我’。因此，作为中层管理者，我们虽然既需要‘抬头看路’，也需要‘低头拉车’，但一定要先抬头把路看清楚，再低头奋力去拉车，千万不要连路都没看清楚，就急不可耐地去拉车！”



培训师话音一落，台下掌声雷动。

第一天的培训课上下来，李元芳感到大有收获。晚上回到酒店，李元芳把当天的心得写成了一篇博文，博文的标题是《我要低头拉车，更要抬

头看路》，其中有这样两段话。

今天听了一天的《打造优秀中层管理者》实战特训营课程，真是“名师一出手，就知有没有”啊！培训师对中层管理者“既要低头拉车，更要抬头看路”的论述令我茅塞顿开。“方向比速度更重要”，这句话太对了——很多企业不是死在速度上，而是死在方向上，这是最让人痛心疾首的“杯具”啊！

“先抬头看清路，再低头拉好车；边抬头看清路，边低头拉好车”；“方向比速度更重要”，管理者们，切记！

写完博客，李元芳憧憬：明天的培训会会不会更精彩？

079 决策不能“拍脑袋”

第二天的培训课程在大家热烈的掌声中拉开了帷幕。

培训师风度翩翩地走上讲台，对大家说：“各位亲爱的朋友，我们知道，任何一个管理者，都有双重身份——管理者身份和领导者身份。这样，任何一个管理者，既需要为领导提供决策依据，也需要自己做决策。下面，我想请基本通过‘拍脑袋’做决策的朋友举手。”

李元芳一看，大部分学员都举起了手——看样子，“拍脑袋”是大家做决策时的常用手段啊。李元芳感到很自豪，因为自己在做决策之前，多少还是在做了一些准备和分析工作之后才去“拍脑袋”的。

培训师笑了笑，对大家说：“谢谢大家的诚实。我再问大家一个问题，认为自己决策水平很高的请举手。”

李元芳注意到，这次几乎没有一个人举手。根据李元芳的判断，这不是中华民族谦虚好学的优良传统在发挥作用，而是一个事实！

培训师说：“这样看来，大家对‘拍脑袋做决策基本不能得出优秀的决策结果’应该是认同的，否则刚才就会有很多人举手，对吧？”

大家都点头表示同意培训师的看法。

培训师说：“我们知道，在项目管理领域，有著名的‘六拍现象’——领导在做项目决策时‘拍脑袋’；领导对项目经理‘拍肩膀’进行授权；领导对项目经理说了一些不能兑现的溢美之词，项目经理激动地‘拍胸脯’下保证；随着项目令人失望的进展出现，领导经常‘拍桌子’训斥项目经理；项目经理因此‘拍屁股’甩手不干或消极怠工；其结果是大家都‘拍大腿’后悔不已。”

听到这里，大家哄堂大笑。

培训师接着说：“看样子，大家对‘六拍现象’深有感触啊。”

大家又发出一阵笑声。

培训师继续说：“因此，我们在做决策时，不能总依赖‘拍脑袋’这个工具，而应该依据科学的决策方法。今天，我们先花半小时时间，以组为单位，讨论并制定一个管理者的决策流程，然后进行讲解和点评。”

各组成员积极参与，热火朝天地为团队贡献着自己的“智慧”（弄不好有些人出的还是馊主意，所以这里给“智慧”二字加了引号）。半小时过后，各组都提交了自己的劳动成果。

培训师请六个小组的代表分别讲述了自己小组开发出来的决策流程，然后对六个小组提交的决策流程一一进行详细的点评，在点评的过程中，也有一些不同的观点进行了针锋相对的碰撞。最后，大家认为李元芳所在小组开发的决策流程相对最可取。培训师和大家一起，把其他五个小组开发的流程的优点统一整合到李元芳这个小组所开发的决策流程中，得出了三十人集体智慧的结晶（如图 11 所示）。

第一步 确定目标：首先确定我们需要达成或实现的目标。

第二步 分析现状：对目前的情况和存在的问题进行详细的分析。

第三步 开发可供选择的方案：集思广益，开发出可供选择的方案。

第四步 评估方案：通过适当的形式（如会议评审、网上评审等）评估这些可选方案。

第五步 选择方案：确定首选方案和备选方案。

第六步 跟踪及评价：跟踪及评价首选方案的执行效果，并根据实际效果采取继续执行原方案、修改方案、换用备选方案或重新进行方案决策的行动。

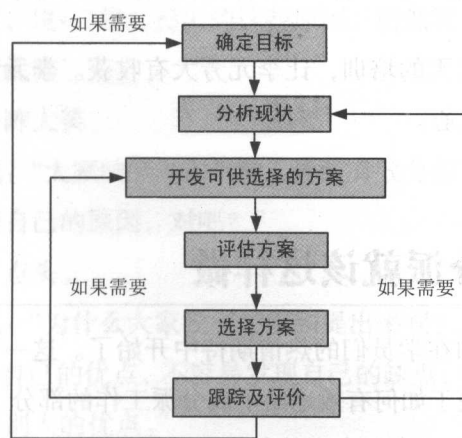


图 11 决策的基本流程

接着，培训师让各小组分别采用这一决策流程完成了一个案例，大家深感按决策流程进行决策比单纯“拍脑袋”强多了。

一天的培训下来，李元芳虽然感到有些累，但学到了不少东西，特别是“决策基本流程”填补了自己工作流程中的一项空白。他打算回去之后，在部门里先试用一段时间，如果效果不错的话，就推荐给全公司使用。

* * *

为了加深学习效果，当晚，李元芳把一天所学的重点内容写成了一篇博文，博文的标题是《决策不能“拍脑袋”》，其中有这样一段话。

培训师今天讲到项目管理领域有“六拍现象”，从“拍脑袋”到“拍大腿”，可以看作六个“步骤”。我们今天在老师的指导下开发出来的“决策基本流程”也是六个步骤，步骤个数相同，但

效果迥异——一个进入了“地狱”，一个很可能进入“天堂”（采用“决策基本流程”进行决策，也不能保证百分之百成功，所以我这里用了“很可能”；但采用科学的流程进行决策，无疑能大大提高决策的成功概率）。衷心希望广大管理者，以后在做决策时，科学多一点，“脑袋”少“拍”一点，这样成功必然会多一点！

第一天和第二天的培训，让李元芳大有收获。李元芳知道，明天的培训一定更加激动人心。

080 工作分派就该这样做

第三天的培训在学员们的热情期待中开始了。这一天的培训，让李元芳印象最深的是关于如何有效地给下属分派工作的部分。

培训师问大家：“请问在座的各位管理者，您在给下属分派工作方面遇到过什么困难或困惑吗？”

一位学员回答说：“有一些下属对我分派给他们的工作不感兴趣，缺乏热情。”

一位学员回答说：“把工作分派给他们时，他们都说‘听清楚了’，但结果却不尽如人意。”

一位学员回答说：“我分派给下属们的工作多数不能按时完成。”

一位学员回答说：“我感觉下属们的独立性比较低，依赖性比较重。”

……

也许是大家在这方面的感受太多了，李元芳注意到，有十几位学员向培训师“倾诉”了自己在有效分派下属工作任务方面遇到的困惑。

李元芳在这方面感觉还好，因此没有举手发言。

培训师接着说：“大家有没有分析过，有效分派下属工作时遇到的困难，其原因究竟是什么？”

大家纷纷发言，原因集中在如下几点。

- 下属主动意识差。
- 下属技能不够。
- 下属懒散。
- 公司氛围不好。

培训师笑了笑，说：“你们提出的这些原因，居然没有一个是属于你们自己的，你们太‘优秀’了！”

在座的学员一阵大笑。

培训师接着说：“大家的笑声告诉我，导致有效分派下属工作时遇到问题，其实也有我们自己的原因，对吧？”

学员们都点了点头。

培训师继续说：“为什么大家没有发现和提出来呢？因为这是人性的弱点——很容易发现自己的优点，不容易发现自己的缺点；很容易发现别人的缺点，不容易发现别人的优点。”

培训师说：“既然问题出现了，就一定有它的原因；既然有它的原因，就一定可以找到消除这些原因的方法和途径。只要我们把导致问题产生的这些原因消除了，情况自然就会得到改善。那么，接下来我们用半小时的时间，以小组为单位，大家先认真剖析导致工作分派结果不理想的原因，然后开发出有效分派工作的流程。注意，这个流程要能消除我们所发现的这些原因。”

半小时之后，各小组都“高效”（这里说“高效”是指工作效率不错，能在规定的时间提交成果，但质量嘛——难说！）提交了自己的工作成果。

培训师鼓励大家说：“各小组提交的成果都不错，接下来我们一起讨论讨论吧。”

李元芳发现，培训师大都很会激励人，一般不会说学员差。

李元芳虽然在如何有效分派下属的工作任务上有一些套路和经验，但毕竟不全面，这次他们小组开发出来的流程也没有得到大家的一致推举。

在培训师和大家的共同努力下，最终开发出了一个不错的“工作任务分派流程”（如图12所示）。李元芳把自己小组开发的工作流程和最后成型的“工作任务分派流程”一对比，发现差距确实有点大，这让他再一次真切地体会到在团队中“集思广益”的重要作用和现实意义。

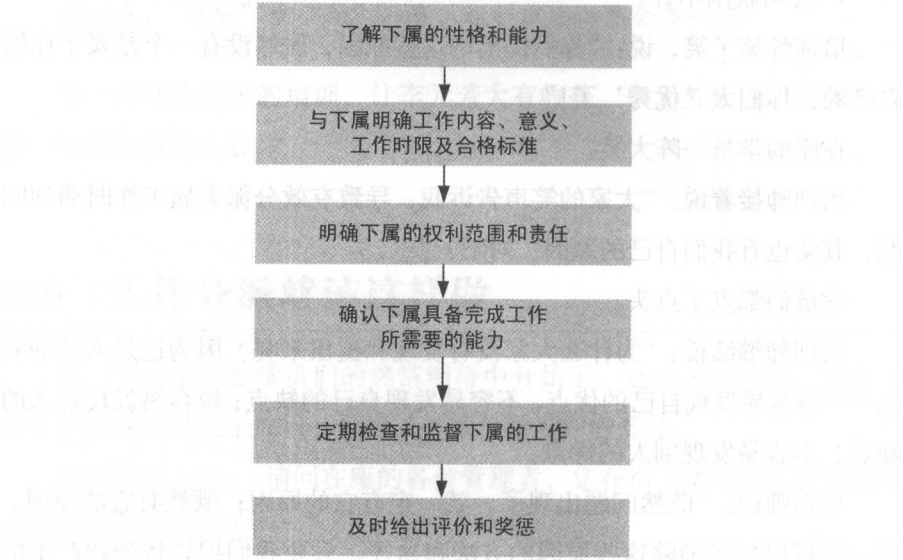


图12 工作任务分派流程

第一步 了解下属的性格和能力：清楚了解每一位下属的性格特点和所具备的能力，根据他们的性格特点和能力素质“因人派事”。

第二步 与下属明确工作内容、意义、工作时限及合格标准：和下属详细沟通被分派的工作为什么要做、做什么、需要多长时间完成及做到什么程度才算完成。判断下属是否清楚这些信息的唯一标准是让他们复述，看他们所复述的意思与我们所表达的意思是否一致。

第三步 明确下属的权利范围和责任：让下属明确，要他们完成这些工作时，他们可以动用的资源、权利及必须承担的责任是什么。

第四步 确认下属具有完成工作所需要的能力：确认下属具有完成被分派的工作所需要的能力，如果能力不够，一定要及时给予培训和辅导。

第五步 定期检查和监督下属的工作：通过检查、监督，了解工作进展和质量及存在的问题，以便有机会及时改进。

第六步 及时给出评价和奖惩：按事先确定的时间和标准及时给予评价、奖励或惩罚。

李元芳心想：如果我们真能不折不扣地按照这六个步骤的要求去做，就一定可以有效分派工作。

培训师接着说：“这里我再补充几点。第一点，‘因人派事’是让每个人尽量干最适合他的工作，‘因人派事’不是‘因人设岗’。‘因人设岗’是根据人来设置工作岗位，如果这样做，企业中可能会增加一些并不需要的岗位，这样企业成本势必会大幅增加，这种做法也与‘企业以市场为导向’的理念相悖。第二点，和下属沟通工作内容、工作意义、工作时限及合格标准时，一定要让下属复述，不要简单地提‘你清楚了吗’这样的封闭式问题。第三点，一定要让下属明确自己的权利范围和责任，避免反授权或过多请示。第四点，不要只给任务，却不给必须的培养。第五点，不要‘放羊’。第六点，无论是该奖励还是该处罚，都一定要‘信守承诺’。”

*

*

*

三天培训的最后，培训师的话语对李元芳的触动也很大。

培训师说“各位亲爱的朋友，为期三天的‘打造优秀中层管理者’实战特训营就要结束了。在以往的培训过程中，我发现这样一个现象：有很多学员没有把学到的东西付诸行动，曾经甚至有一位学员对我说，‘天生我才必有用，就是有点不想动’，这是非常不可取的。只有有行动，才有会结果。因此，我希望我们在座的所有好朋友，回到工作岗位之后，一定要立即行动。有人说过，‘不是学习没有用（没有作用），而是因为我没有用（没有去使用），正因为我没有用（没有去使用），所以我没用（没有价值）’。最后，衷心祝愿大家做一个‘有用’（去使用和有价值）之人。”

李元芳感觉，三天的培训收获确实很大，解决了不少自己已经遇到或者暂时没有遇到的问题，他决心一定要把这次学到的知识和技能用在以后

的工作中。

*

*

*

培训结束后，李元芳把第三天学到的对自己最有价值的内容写成了一篇博文，博文的标题是《工作分派就该这样做》，其中有这样一段话。

在工作开展的过程中，我们总习惯于抱怨下属素质不够高、执行力不够到位、公司大环境不够好等，其实仔细想想，很多时候是作为管理者的我们在分派工作任务时的一个或几个方面做得不够所导致的。今天培训师和大家一起总结的“有效工作分派的六个步骤”让我醍醐灌顶，特别是培训师后来补充的“有效工作分派的六个注意要点”，更让我耳目一新。回到工作岗位后，我一定要立即学以致用，用行动去创造结果！

081 插播：读书才能赢

《打造优秀中层管理者》培训课程结束返回广州的途中，张帆问李元芳：“元芳，我想问问你，你的管理能力提高得这么快，是如何做到的？”

李元芳说：“我主要得益于三个方面：一是领导、朋友和同事的帮助，二是自己的实践、总结和反思，三是经常学习和读书。”

张帆说：“我也有领导、朋友和同事的帮助，自己也在实践和总结，但我的进步没有你明显，估计是书读少了。元芳，你一年读多少本书啊？”

李元芳说：“我当部门副经理的时候，平均一个月读一本，现在，平均一个月读两本。”

张帆问道：“你认为读书的收获真的很大吗？”

李元芳说：“有人说，‘不读书，不看报，永远老一套；多读书，多看报，从此换新貌’。我认为读书对我的帮助真的很大。”

张帆说：“你认为我应该读哪些方面的书？”

李元芳说：“我们现在从技术走向管理了，应该提高自己的综合能力，这样就更应该多读书，通过读书来不断更新自己的思想和技能。我认为，我们应该重点读管理方面的书，除了管理理论书籍之外，由管理实践者创作的书更应该多读。因为管理实践者创作的书是对管理理论的应用和升华，对解决我们工作中遇到的一些实际问题有直接的指导意义和参考价值。另外，与我们从事的业务相关的技术书也要经常读，从而跟上技术进步的步伐。再有就是一些人文社科类的书。总之，凡是对我们有益的书，我们都不妨多读一读。”

张帆频频点头，在心里说：读书才能赢啊！



082 激励比监督更重要

最近有两位项目经理向李元芳抱怨，部门副经理张帆任职以来对他们的项目组成员“盯”得太死，甚至经常站在他们背后看着他们干活，项目组成员工作起来感到很压抑。他们原以为张帆刚刚上任，才会对他们“看管”得这么严，属于“新官上任三把火”的正常动作，忍一阵应该就过去了，没想到忍了快九个月，情况没有任何改变。项目组成员向项目经理反

映说实在有点受不了了，所以，项目经理才把这个问题报告给了部门经理李元芳。

李元芳找到张帆，说：“张帆，咱们俩今年作为管理搭档合作近九个月来，在工作方面配合得很好，部门业绩和去年同比还有一定的提升，这非常不容易。特别是你今年全面负责项目管理，‘盯’得很细，因此在项目上也基本没有出过大问题。”

张帆自豪地说：“元芳，这九个月来，我一直紧盯各个项目，确保员工都在我的视线范围内工作，特别是有几个员工，属于‘牙膏型’，不挤就不出活，我盯得更紧。实践证明，只有‘紧盯’才能出成绩。”

李元芳说：“没错，今年的成绩大家是有目共睹的。不过，我想问问你，你这样‘事无巨细’地紧盯，不觉得辛苦吗？”

张帆说：“特辛苦，我今年的体重比去年轻了将近七斤！”

李元芳说：“那你认为有没有更好的办法，能让我们既不那么辛苦，又有同样甚至更好的管理效果呢？”

张帆一下子糊涂了，心想：看样子李元芳对我这种高度的“敬业精神”并不十分认可呀！

张帆说：“元芳，我这样做有什么不妥吗？”

于是，李元芳把项目经理的抱怨描述了一遍。

张帆万万没有想到，自己这样辛苦地帮助项目经理一起盯项目，居然会得到他们的负面反馈。

李元芳说：“今年以来，我们项目的业绩比往年好，与你的‘紧盯’确实是分不开的；但如果我们持续过度‘紧盯’，员工的反感会凸显并加剧，这样会产生相反的效果，工作效率会慢慢下降。”

张帆说：“你的意思是说，我的这种做法只能维持短期的业绩？”

李元芳说：“是这样的。记得我当部门副经理时，当时的人力资源部经理郑现实对我说，‘不要像膏药一样贴在员工的后背上’。其实对管理者而言，重要的不是我们在场时员工做了什么，而是我们不在场时员工做

了什么。”

张帆反问道：“您是说我们不需要去监督员工吗？”

李元芳说：“当然不是，监督是必须的。你也看过《项目管理知识体系指南》，项目管理知识体系五大过程组，其中就有一个‘监督过程组’，所以监督是必须的。但我们应该把握一个合理的‘度’，因为每个人都不想被别人死盯着干活。对我们管理者来说，就是不能把自己当做‘监工’。”

张帆说：“如果不‘死盯’，有没有更好的办法？”

李元芳说：“当然有，那就是激励！”

张帆有点疑惑：“激励？”

李元芳说：“是的，人性决定了人们其实更喜欢被鼓励和表扬，而不喜欢被监管和批评。我们听说过‘人的潜力是无穷的，关键在于我们怎么去激励’，但没有听说过‘人的潜力是无穷的，关键在于我们怎么去监督’啊！”

张帆说：“你的意思是说，‘激励比监督更重要’，对吗？”

李元芳说：“就是这个意思。我们知道，对于员工的工作进展和工作结果，适当的监督肯定是有必要的，我相信监督的好处你比我体会得更深。但如果我们只有监督，而很少去激励员工，员工就不可能长期维持积极的工作状态，久而久之，工作效率必然下降。因此，我们在监督员工工作的同时，多去发现他们在工作过程中值得称道的地方，然后去激励、表扬他们，这样他们会感到更轻松、更愉悦，工作起来干劲儿自然更高，效果自然更明显。同时，由于我们不需要时时‘紧盯’，自己也就轻松了。”

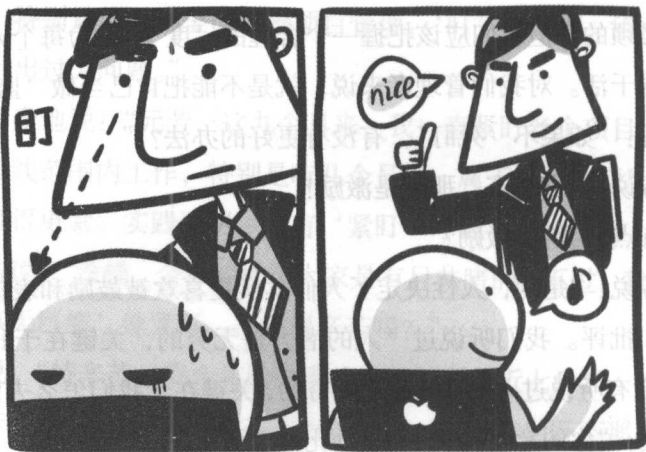
张帆说：“那些业绩不好的员工呢？也去表扬吗？”

李元芳说：“是的，他们更需要表扬和激励，因为这有助于增强他们的自信心。”

张帆说：“如果他们沒有好的业绩，拿什么表扬他们呀？”

李元芳说：“在工作过程中，我们多去发现他们有改善、有进步的地方，从这些方面去表扬和激励，他们就会做得更好。这样，他们值得表扬的地方也会越来越多。”

张帆说：“元芳，我明白了，你的意思是说：一手‘监督’，一手‘激励’；一手‘大棒’，一手‘胡萝卜’；让员工能轻松地接受我们的‘监督’，更多地感受我们的‘激励’。”



李元芳点了点头，心想：这张帆也和我一样有悟性啊。

李元芳说：“在管理的过程中，我们已经实施了适当的监督，以后要注意多实施一些激励和表扬。”

张帆突然问：“那批评和惩罚又该如何正确使用呢？”

李元芳说：“没有批评和惩罚的管理是不完整的管理。不过，我们要慎用批评和惩罚，当员工出现工作偏差，而且在我们提醒后仍然我行我素，或者重复犯同样或类似的错误时，我们可以实施必要的批评和惩罚。”

李元芳继续说：“张帆，关于如何恰到好处地监督，以及激励和表扬、批评和惩罚，需要我们多多实践和体会。我在这方面的理解也远远不够，让我们一起去琢磨，一起去提升！加油！”

张帆觉得李元芳是真的在激励自己，心中充满了正能量。

*

*

*

张帆离开李元芳的办公室时，已到了下班的时候。李元芳整理了一下手头的工作，打开自己的博客，把今天和张帆沟通的内容写成了一篇博文，

博文的标题是《激励比监督更重要》，其中有这样一段总结。

在管理活动中，有没有既轻松又高效的管理方法？根据我目前的管理经验，我认为这种管理方法就是：适当监督，重点激励和表扬，辅以必要的批评和惩罚。当然，要能做到监督、激励（和表扬）和批评（和惩罚）和谐统一、浑然一体，是需要功底和很长时间去实践、历练和总结的，我自己现在做得还很不够，但我有信心一定能做好。

从那以后，张帆开始慢慢改变自己的一些工作方式。

后来，李元芳也询问了那位“投诉”张帆的项目经理，他说张帆比以前“好”多了。再后来，张帆也对李元芳说，自己的工作比以前轻松一些了——体重也恢复一些了。

* * *

张帆是一个积极主动的人，履职部门副经理九个月来，在自己的工作岗位上一一直干得很“痴狂”，他不但完成了部门副经理的工作，还会“争着”去完成一些本该由项目经理完成的工作。为了这件事，薛勇和李元芳都和他沟通过，虽然情况有好转，但他的工作量和 work 强度还是比较大，经常是别人下了班，他还一个人在公司“乐此不疲”地加班。

长期超负荷的工作，加上最近一个大项目上线，张帆和该项目的项目经理及几个项目组成员连续熬了几个晚上，身体终于向他提出抗议——他病倒了。

083 授权也是一种激励

张帆住院的第三天，李元芳和薛勇一起去医院看望他。经过两天的休养，张帆的身体恢复得还算比较快，饮食基本恢复正常，精神状态也好了不少。

张帆看到李元芳和薛勇来看望自己，非常感激。他焦急地询问大项目上线的情况和部门其他工作的进展。

这时，主治医生来查房，张帆急切地问主治医生自己什么时候可以出院。医生告诉他，还需要住院休养四天，四天之后再做检查，如果各项指标正常，就可以出院了。

张帆一听自己至少还需要住院四天，非常着急。他希望自己能马上出院，以便尽快投入到工作中去。

李元芳对张帆说：“张帆，你不用着急，先把身体养好再说。”

张帆说：“这样会把工作给耽误了啊！只有八天就到国庆长假了，现在正是事情最多的时候啊！”

李元芳说：“你生病住院，工作会耽误一些，这是肯定的。但想想，要是你身体真的垮了，那耽误的就会更多啊！所以，你现在一定要多休息几天，等身体恢复好了再出院上班。这九个月来，薛总监和我都跟你沟通过，要你注意用‘时间管理四象限法’来合理安排自己的工作，虽然有一些改善，但并不明显。要你自己少做点，把一些工作分派下去，你的理由是‘我不放心’，‘我身体好，顶得住’。结果怎样？没顶住吧？”

张帆笑了笑。

李元芳继续说：“前段时间，我和你讲过要你多激励员工，你这样做了，结果自己比以前轻松了一些，体重也恢复了一些，对吧？”

张帆说：“是啊，我发现激励员工对提高工作绩效确实非常有用。”

李元芳说：“你用过哪些激励手段啊？”

张帆说：“我用过的激励手段有‘口头表扬’、‘发小奖品’、‘赢取绩效加分’等。”

李元芳问道：“你有没有把一些有挑战性的工作分派给他们，并把这个作为一种激励手段？”

张帆疑惑不解地说：“把一些有挑战性的工作分派给员工也可以激励他们吗？”

李元芳说：“没错。把一些有挑战性的工作分派给员工，其实就是一种授权。”

张帆反问道：“你的意思是说，授权也是一种激励手段？”

李元芳说：“你说得非常对。”

张帆说：“那你解释解释，为什么授权可以激励下属？”

李元芳没有马上回答张帆的这个问题，而是说：“我想问问你，你刚才说的你用过的激励手段，如‘口头表扬’、‘发小奖品’、‘赢取绩效加分’等，是怎么产生激励效果的？”

张帆说：“主要是通过激发员工的工作热情从而达到激励的效果。”

李元芳说：“如果授权能激发员工工作热情的话，那它也能产生激励效果，你说的是吗？”

张帆说：“没错。”

李元芳说：“如果授权能产生激励效果，那它就是一种激励手段，你认同吗？”

张帆说：“认同。”

李元芳接着说：“把一些有挑战性的工作通过授权的方式分配给员工，一方面会让他们感到自己的上司非常信任他们，这样能够激发他们证明自己工作能力的热情；另一方面，员工有机会通过做一些有挑战性的工作快速提升自己的能力，从而更加积极主动地工作。”

张帆仔细一想，确实是这么回事，于是心悦诚服地点了点头。

李元芳说：“现在你已经认可和理解了‘授权是一种激励手段’，而你又已经尝到了激励的甜头，以后应该会很自然地想到去授权了吧？”

张帆不好意思地说：“我以前只知道授权可以让自己轻松一些，根本就没想到授权还有这样一层功能，如果早点知道，我就会和其他激励手段一并使用。”

李元芳说：“希望你以后多注意把一些事情授权给下属去做。”

张帆说：“元芳，你放心。授权既对授权者本人有好处，又对被授权者有好处，我以后一定会多去使用的。”

* * *

看望张帆后，李元芳回到公司。利用中午休息的时间，李元芳打开自己的博客，把上午到医院看望张帆时所聊的内容写成了一篇博文，博文的标题是《授权也是一种激励手段》，其中有这样几段话。

很多人害怕授权，有两个主要原因：一是不放心下属，怕下属把事情做砸；二是担心把“权”授给下属了，自己反而没“权”了。其实这两种担心都是多余的，因为谁都不能确定自己一定比下属做得好。即使现在下属没有我们做得好，如果不授权让下属去做，下属就永远不可能做得比我们好（这样的恶性循环会让自己“累死”）。另外，我们通过合理授权培养了下属，培养了我们的“接班人”，公司就会给我们机会升至更高的职位，这样我们反而会拥有更大的“权力”。

授权有两大好处：一是通过授权，可以让管理者不被一些琐事羁绊，进而把自己的精力放到更有价值的工作上去，从而提高自己的工作效率；二是通过授权，能够激励员工，进而提高员工的工作效率。

很多管理者，只看到了授权可能带来的问题，往往忽视了授权的重大好处。其实，只要我们能将“权”正确和合理地“授”好，是不会产生令我们担心的那些问题的，而反而可以充分发挥授权的好处。

* * *

李元芳没有想到的是，张帆一不留神，就在合理授权上出了问题。

084 合理授权很重要

张帆身体康复出院之后，就马不停蹄地投入到自己的工作当中。现在已是9月底，马上就是国庆长假了，所以事情比平时更多。

张帆根据在医院时李元芳和自己沟通的，每天都按“时间管理四象限法”把自己的工作事务进行分类，然后尽量把那些“紧急但不太重要”的工作授权给下属去做，一个月下来，他觉得“授权”在激励员工方面还真发挥了不小的作用。

广州港前信息科技有限公司每月5日发上个月的工资。公司为了激励技术人员，每月都会对技术人员进行绩效考核，然后根据绩效考核的情况发放浮动工资（广州港前信息科技有限公司技术人员的工资由两部分组成，分别是基本工资和浮动工资。基本工资占工资的60%，浮动工资占工资的40%。技术人员每月基本工资固定，浮动工资根据考核的结果动态发放。如果员工月绩效考核结果好，浮动工资会超过工资的40%；如果员工月绩效考核结果不好，浮动工资会低于工资的40%）。电子政务软件开发中心属于技术部门，该中心的员工自然需要进行月浮动工资的考核。

电子政务软件开发中心开发一部员工的《浮动工资考核表》由张帆负责制定，经李元芳审核、薛勇审批之后，提交公司人力资源部，人力资源部依据审核和审批的结果发放浮动工资。今天是10月31日——10月的最后一天，也是将《浮动工资考核表》提交人力资源部的时间。张帆把《浮动工资考核表》打印出来后，通过“授权”的方式交给了部门秘书小P（公司常务副总经理熊浩的秘书、李元芳的女朋友李思思年初调到公司总经办任行政主管后，原电子政务软件开发部秘书蔡琴接替了李思思原来的工作，小P是今年电子政务软件开发中心开发一部新聘任的部门秘书），让她把《浮动工资考核表》送交部门经理李元芳签字（之前的九个月，一直是张帆把考核表交给李元芳和薛勇签字的）。

李元芳看到这次是小P送来《浮动工资考核表》，便让她把考核表放下，说：“小P，请一定不要把你今天看到的浮动工资的考核结果告诉任何人。”

小P点点头，离开李元芳的办公室。

之后，李元芳赶紧打电话给张帆，让他来自己的办公室一趟。

见张帆进来，李元芳用略带责备的口吻说：“张帆，你怎么让部门秘书把《浮动工资考核表》拿过来给我审核啊？”

张帆说：“因为我今天还有很多重要的事情需要处理，所以我把这件‘紧急但不太重要’的事情‘授权’给部门秘书小P做了。”

李元芳说：“你这次的授权不合理。”

张帆非常疑惑：“我是按‘时间管理四象限法’进行分类，然后把送交《浮动工资考核表》这件‘紧急但不太重要’的事情授权给下属去做啊。”

李元芳说：“送交《浮动工资考核表》这种类型的事情比较特殊，是不能授权的。”

张帆挠了挠后脑勺。

李元芳接着说：“你按照‘时间管理四象限法’把日常事务进行分类，然后按照分类的结果去决定‘自己亲自做’、‘安排时间有计划地做’、‘授权给下属去做’和‘干脆不做’，这种思路本身并没有错。但有一类事务，不管你认为它的重要程度和紧急程度如何，如果必须是由管理者本人亲自执行的，就一定不能授权给别人。”

张帆好像明白了一点。

李元芳继续说：“你知道，我们公司员工的工资是保密的，只有上司才有权知道他所管理的下属的工资情况，员工之间是不能互相透露工资情况的。你现在让部门秘书把《浮动工资考核表》交给我来签字，不是让她知道咱们部门除了你和我之外所有员工的工资情况了吗？”

张帆猛然惊醒，后悔地说：“这次麻烦了，是我‘授’错‘权’了。”

李元芳说：“这也有我的责任。上次我和你讲‘授权是一种激励手段’时，没有重点强调这种必须由管理者亲自处理的事务是不能授权出去的。其实，必须由管理者亲自处理的事务中的大部分应该属于重要事务。像送交《浮动工资考核表》一事，我认为正确的归类应该是‘紧急且重要’，你

在归类上也不太妥当。当然，对事务的分类是每个人依据自己的判断进行的，没有严格的标准，因此你把送交《浮动工资考核表》一事归到‘紧急而不太重要’一类也是可以理解的。以后注意，不管我们把事务进行归类后的结果是否正确，我们在授权之前，一定要仔细考虑这件事是否必须由管理者本人去完成，如果是，不管我们把这件事情归到哪一类，都不能授权给别人去做，而只能由我们自己去完成。”

张帆听完李元芳的剖析，终于彻底明白了。他保证说：“元芳，‘吃一堑，长一智’，在正确和合理授权方面，我以后一定会注意的。我也要通过这件事，提醒自己以后不‘吃一堑’，也能多‘长一智’。”

李元芳说：“好，以后多注意。”

张帆问道：“那要不要告诉小 P，不要让她把她看到的信息传出去？”

李元芳说：“她刚才送表过来时，我就第一时间告诉她了，请她不要把今天看到的浮动工资的考核结果告诉任何人。”

张帆拿着李元芳签字后的《浮动工资考核表》，自己找薛勇审批去了。

* * *

李元芳觉得这件事情在有效授权方面是一个典型案例，就把这件事情的经过写成了一篇博文，博文的标题是《合理授权很重要》，博文的最后一段如下。

很多管理者要么不授权，要么乱授权。殊不知，那些必须由管理者亲自完成的工作，不管我们认为它们的紧急和重要程度如何，都是不能授权给下属去做的。否则，就会出现授权错误。因此，在以后的工作过程中，我们一定要注意做到合理和正确地授权。

* * *

处理完这件事的第二天上午，李元芳收到一位客户的投诉电话。客户投诉由项目经理小 Z 管理的一个项目提交的一份文档有明显错误，还说之

前也出现过类似问题。

李元芳接完客户的投诉电话后，去找项目经理小Z了解情况。

085 管理者授“权”不授“责”

小Z听完李元芳对问题的描述后，把坐在办公室后排负责编写该文档的工程师小X找了过来，当着李元芳的面说：“李经理，文档是工程师小X编写的，我在把这项工作授权给他时，已经非常清楚地交代了应该怎么做，所以，文档出现了客户投诉的问题，应该让小X承担全部责任。”

李元芳觉得项目经理小Z处理这个问题的方法不妥，但又不好当着项目组成员小X及部门其他员工的面指出小Z处理该问题的不当之处，于是对小Z说：“好了，这件事我们先这样吧。小Z，你处理完手头工作后来我办公室一趟，我有其他事情找你。”

小Z处理完自己手头的工作，敲开了部门经理李元芳办公室的门。

李元芳招呼小Z坐下。小Z问道：“李经理，您有什么事找我呀？”

李元芳说：“没有其他事情，就是刚才客户投诉的事情。”

小Z说：“客户投诉的事情，您不是已经清楚了是小X负责的吗？”

李元芳说：“小Z，你刚才在处理客户投诉这件事情上做得欠妥。你不能当着我的面把责任推给小X。刚才当着部门其他员工的面，我不方便说你，所以才单独把你请到我的办公室和你沟通。”

小Z不解地说：“李经理，我这不是把责任推给他啊，是他自己做的工作啊。况且，我把这项工作分配给他时，已经和他交代清楚了，也和他说了，如果没有做好，他是要承担责任的。”

李元芳说：“你这样分派工作并没有错，在分派工作时，提醒他要对工作的质量负责也没有错。”

小Z问道：“您认为我到底错在哪里呀？”

李元芳说：“你要知道，授‘权’是不授‘责’的。”

小Z说：“您的意思是说，那下属做的所有工作，都需要由管理者承担责任？”

李元芳说：“你说得对，管理者需要对下属所完成的工作承担责任。”

小Z说：“如果是这样，下属在工作上就没有责任了吗？”

李元芳说：“当然不是。”

小Z说：“我是去年下半年才担任项目经理的，这是第一次遇到客户投诉，在这种问题上，我还没有处理经验。您看我应该如何处理比较合适？”

李元芳说：“作为管理者，当下属做完的工作出现了差池时，需要勇敢地把责任承担下来，特别是当我们的上司或客户在场时，更不能直接把责任推给下属。事后，我们可以根据之前和下属达成的共识，适当追究他们的责任，甚至给予必要的惩罚。”

小Z说：“李经理，我明白了。因为我是下属的管理者，所以应该承担管理责任。另外，在自己的领导和客户面前把责任承担下来，会让下属认为这样的上司值得信赖，他们以后也会更愿意承担工作。”



李元芳说：“你理解得很对。其实，作为下属，他也知道是因为自己没有把工作做好而出问题的。如果自己的上司能在领导和客户面前替自己承担责任，下属是会感激上司的，他们以后的工作干劲儿也会更足，甚至

会想方设法弥补自己以前工作的不足。”

小Z说：“原来‘授权不授责’还有这么多好处啊。”

李元芳笑了笑，说：“小Z，这也是管理的智慧啊，以后知道该怎么做了吧？”

小Z说：“李经理，我知道了，谢谢您的指点。”

* * *

小Z离开李元芳的办公室时，已经是上午下班的时间了。李元芳觉得授“权”不授“责”是很多新晋管理者不太能理解和正确执行的一条原则，于是他利用午饭前的一点时间，把刚才和小Z沟通的内容进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《管理者授“权”不授“责”》，博文的最后一段如下。

有些管理者，特别是一些新晋管理者，认为授权之后就万事大吉了，出了问题应该由被授权者承担责任，这种观点和做法是错误的。作为管理者，我们应该授“权”不授“责”（事情可以授权下属去做，但责任仍然在管理者身上）。这就告诉我们，作为管理者，把事情授予下属去完成后，一定要监督和检查，千万不要当“甩手掌柜”，撒手不管。当然，作为执行工作的被授权者，也是需要承担一定的责任的。因此，管理者在授权时，需要明确告诉下属，如果事情没做好，他也需要承担责任。如果授权给下属的事情，下属真的没做好，事后管理者可以“依法”追究下属的责任，但当着自己的上司和客户的面，一定要勇敢地把责任扛起来。这样的管理者，笔者认为，应该是管理者中的“智者”。

086 不怕没有待遇，就怕没有希望

11月2日晚八点多，李元芳登录QQ不久，一位网名为“前夜星辰”

的群友在“技术经理学习交流群”中非常苦恼地说，他们部门一位非常得力的技术骨干离职了。

李元芳从 QQ 资料中了解到，“前夜星辰”是一个女孩。

这时，“前夜星辰”又发了一条信息，感叹现在管理工作真难做，员工真难满足。

李元芳在“前夜星辰”的信息后面发了一个表示同情的“难过”表情。

没想到，“前夜星辰”单独给李元芳发了一条信息：“您好，我现在遇到了人力资源管理方面的困惑，您能帮帮我吗？”

李元芳是个热心肠，他马上给“前夜星辰”发了一条信息：“我的能力有限，不知能否帮到您，不过我很乐意和您交流。”

“前夜星辰”说：“我们部门一位非常出色的技术干将昨天离职了，我感到非常遗憾。”

李元芳问道：“我方便问您现在的职位吗？”

“前夜星辰”说：“我现在是技术部门的经理。”

李元芳问道：“您的这位技术骨干在公司工作几年了？”

“前夜星辰”说：“我的这位同事在部门工作了五年多时间，已经成长为部门里非常优秀的技术骨干了。”

李元芳说：“那你们公司的愿景、价值观、发展规划员工们清楚吗？”

“前夜星辰”说：“我们公司在企业规划和企业管理方面不怎么突出，公司领导也没有花太多精力和时间去给员工宣导企业的愿景、价值观和发展规划之类的东西。”

接着，“前夜星辰”问道：“您提到的公司的愿景、价值观和发展规划，与这位同事离职有什么关系吗？我想员工最看重的应该是自己的收入吧。”

李元芳没有直接回答“前夜星辰”的问题，而是反问道：“您了解这位得力干将离职的原因吗？”

“前夜星辰”说：“他离职的时候告诉我说，他继续在公司干下去，看不到什么希望。不过，我认为他离职的真正原因是觉得自己工资不够高。”

李元芳说：“您的这位员工说‘继续在公司干下去，看不到什么希望’，也就是说，他看不到公司和自己的未来。一个员工看不到公司的未来和自己在公司里的未来基本上有两种原因：一是公司或他所在的部门没有愿景、价值观和发展规划，或者他不清楚公司或他所在部门的愿景、价值观和发展规划；二是他清楚公司或他所在部门的愿景、价值观和发展规划，但这样的愿景、价值观和发展规划对他没有多少吸引力。”

李元芳继续说：“我认为您的这位员工离职的真正原因，不是您公司目前给他的待遇低，而是他看不到公司和自己发展的希望。很多员工离职，不是因为待遇低，而是因为看不到希望。对大多数员工来说，不怕没有待遇，就怕没有希望。因为只要有希望，更好的待遇是早晚的事！”

“前夜星辰”说：“我还一直误以为这位员工离职的原因是嫌公司给他的待遇不够高，因为不好意思直说，所以找了个‘继续在公司干下去，看不到什么希望’的借口。”

李元芳补充说：“如果这位员工嫌您公司给他开的工资低，我想他不会在公司待五年。他之所以能在公司工作五年多并且能成为您部门的技术骨干，证明他非常积极上进，而且对目前的待遇并不十分在乎。他在这五年多的时间里，一直在了解公司的未来和希望。通过五年多的了解，他已经清楚公司很难给他带来希望，所以才决定离职的。”

“前夜星辰”说：“原来如此啊！我之前一直纳闷，这位员工的工资是我们部门工龄相同的员工中最高的一个，月薪12000元了。这么高的工资，他还要走，也未免太不知足了吧。现在我才明白，他要走的真正原因，不是因为‘待遇’，而是因为‘希望’。我认为您分析得很有道理，原因挖掘得很深刻啊。请问您担任管理者多少年了？”

李元芳说：“我担任公司中层经理快三年了。”

“前夜星辰”发了一个“强”的表情符号后说：“您只当了三年的中层经理，就在人力资源管理方面认识得这么深刻，请问您是如何做到的呀？”

李元芳发了一个“得意”的表情符号后说：“在这方面，我主要有四位

老师——我们公司的常务副总经理、我的顶头上司、我们公司的人力资源总监和我的一位做人力资源总监的表哥。”

“前夜星辰”说：“真羡慕您啊。那我想问问您，您刚才说‘是因为员工看不到希望而离职的’。您认为，作为一个中层管理者，我该怎么做才能让这种类型的员工继续留在部门工作？”

李元芳说：“企业是否能给员工带来希望，我们很难直接承诺，毕竟我们只是中层经理。但是，我们可以通过和公司领导沟通去影响他们，让公司领导逐步重视建立和宣传公司富有吸引力的企业愿景、价值观和发展规划。同时，作为中层管理者，我们也可以通过建设部门的愿景、价值观和发展规划，让员工看到部门的希望，从而留住或延长这类员工在公司的任职时间。”

“前夜星辰”问道：“建设部门的愿景、价值观和发展规划，也能留住或延长这类员工在公司的任职时间？”

李元芳说：“是的。员工们虽然非常在乎公司能给他们带来的未来和希望，但也在乎自己所在的部门能给他们带来的未来和希望，因为员工毕竟是直接在部门内工作的。”

“前夜星辰”深深感谢李元芳给自己提供的管理智慧。两人对话快结束时，“前夜星辰”发了“握手”和“胜利”的表情符号表示对“追求进步”（李元芳）的感谢，说：“谢谢您提供这么有价值的管理智慧给我，以后在管理工作中，如果遇到其他问题，还希望您不吝赐教。”

李元芳回复说：“指教不敢当，咱们都是做管理的，以后互相切磋，共同进步就是。”

李元芳和“前夜星辰”互发了一个“握手”的表情符号后结束了对话。

* * *

李元芳认为，刚才和“前夜星辰”聊到的这个人力资源管理方面的案例非常有价值，于是把这个案例写成了一篇博文，博文的标题是《不怕没有待遇，就怕没有希望》，博文的最后一段是这样的。

对大多数员工来说，他们所看重的往往不是眼前的待遇，而是长远的待遇，即公司能给自己带来的希望和未来。对大多数优秀员工来说，他们选择离开自己所服务的公司，往往不是因为工资待遇问题，而是因为他所服务的公司或部门能否给自己带来未来的问题。因此，我个人认为，作为企业高层和中层管理者，一定要注重建设企业和部门的愿景、价值观、文化体系和发展规划。

“前夜星辰”向李元芳咨询“得力干将为什么会离职”这一问题之后的一个星期，她又通过“技术经理学习交流群”向李元芳请教了另一个问题的出现原因和解决方案。

087 让基层员工得实惠，让高层员工有理想

“前夜星辰”说：“您好，请问您现在有时间吗？”

李元芳说：“有的，我现在不忙。”男孩面对女孩的请求，一般都会说自己不忙。

“前夜星辰”说：“我昨天面试了一个新员工。我认为这个员工挺符合我们的岗位要求，但他最终放弃了我们公司的聘用。”

李元芳问道：“您面试的这位员工，工作几年了？”

“前夜星辰”说：“去年刚毕业的。”

李元芳说：“您给他开的月薪方便透露一下吗？”

“前夜星辰”说：“我给他的月薪是试用期 3500 元，转正后 4000 元。您上次和我说，员工们更在乎的是公司和部门的愿景、价值观、发展规划等，所以我这次面谈时，在公司和部门的愿景、价值观、发展规划等方面和他沟通得比较多，试图通过给他构筑‘希望’和‘未来’，吸引他来公司工作。”

李元芳说：“我认为您的这种做法没有错。”

“前夜星辰”问道：“那他为什么没有选择我们公司呢？”

李元芳反问道：“您后来有没有问问他放弃到您公司任职的原因？”

“前夜星辰”说：“他说工资偏低。我对他说：‘钱不是问题，工作做好了，工资自然会涨上去的。’他却对我说：‘经理，钱确实不是问题，没钱才是问题。’现在的年轻人，真有点看不懂。”

李元芳说：“我想这位应聘者放弃到您公司上班的主要原因正如他自己所说，应该是您给他的待遇低了点。”

“前夜星辰”一时迷糊了：上次得力干将离职，“追求进步”说是因为他看不到公司和部门的未来，而不是因为待遇问题；这次新员工没有招聘到，却是因为待遇问题。

“前夜星辰”问道：“那您能否帮我解释解释？”

李元芳说：“您应该知道马斯洛需求层次理论吧？”

“前夜星辰”说：“这个我知道马斯洛需求层次理论包括五个层次，从低到高依次是‘生理需求’、‘安全需求’、‘归属和爱的需求’、‘尊重的需求’和‘自我实现的需求’。”

李元芳问道：“您认为您昨天面试的这名员工应该属于马斯洛需求层次的哪一个层次？”

“前夜星辰”说：“我想他应该属于‘生理需求’这一层次，毕竟他刚参加工作不久。”

李元芳回答道：“您说得没错。您昨天面试的这名员工应该属于满足其‘生理需求’的层次。对还处于‘生理需求’层次的员工，应该重点通过待遇来吸引他们，从而满足他们的‘生理需求’。扩展开来，我的意思就是，当我们面对不同类型的员工时，应该用不同的管理和激励办法。”

李元芳继续说：“我们可以大致把部门员工分成两类：一类是刚入职不久的基层员工，一类是已经成长为部门骨干的‘高层次’员工。我们要做到‘让基层员工得实惠，让高层员工有理想’。”

“前夜星辰”觉得李元芳“让基层员工得实惠，让高层员工有理想”的

说法非常新颖，便迫不及待地追问道：“能否麻烦您再解释解释？”

李元芳说：“所谓‘让基层员工得实惠’，就是通过绩效考核和绩效激励来影响他们每个月的收入；所谓‘让高层员工有理想’，就是尽量多地去为他们提供一些有挑战性的工作或岗位，让他们有一个自我展现和实现的平台。”



“前夜星辰”给李元芳发了一个“强”的表情符号后郑重地写了两个字：“谢谢！”

“前夜星辰”继续说：“现在我们部门技术人员的月薪都是固定的，只要没有加薪，员工每月的工资就是不变的。看样子，这种薪酬制度不利于激励员工，特别不利于激励基层员工。从明年开始，我要向公司申请实施薪酬制度改革，把每月的固定薪酬调整为浮动薪酬，通过每月绩效考核实现‘多劳多得’，用这种方式来激励大家。”

李元芳给“前夜星辰”发了一个“强”的表情符号。

“前夜星辰”说：“我感觉您在人力资源管理方面有很多值得我学习的地方，我能否加您为QQ好友，以便以后向您学习？”

看到“前夜星辰”发过来的这条信息，李元芳主动添加“前夜星辰”为自己的QQ好友。

*

*

*

李元芳认为，刚才和“前夜星辰”聊到的由员工招聘引申出来的人力资源管理和激励的问题对广大中层管理者同行也有参考价值。于是，他把这件事写成了一篇博文，博文的标题是《让基层员工得实惠，让高层员工有理想》，博文的最后一段是这样的。

作为管理者，在人力资源管理方面，我们需要区别对待不同层次的员工。刚参加工作不久的员工，更在乎自己的收入；工龄较长的员工，更在乎自我价值的展现和实现。因此，作为管理者，我们需要把握好“让基层员工得实惠，让高层员工有理想”这一人力资源管理和激励的基本原则。

就在“前夜星辰”向李元芳请教“员工为什么没能成功招聘”这一问题后的第三天晚上，一位网名为“昨夜星辰”的QQ网友请求加李元芳为好友，理由是“经‘前夜星辰’介绍”，李元芳按下了“同意”按钮。

088 不要让“沉默”的人“寂寞”

过了一会儿，“昨夜星辰”给李元芳发了一条QQ信息，说：“您好，我是‘前夜星辰’的一个朋友，听她说您在员工管理方面很在行，所以加了您的QQ。”

李元芳从QQ资料上看到，“昨夜星辰”也是一个女孩。

李元芳谦逊地说：“我也只懂一点点，还望以后有机会多向您学习。”

“昨夜星辰”说：“您谦虚了，我听‘前夜星辰’说，她非常佩服您，所以她才介绍我认识您的。”

李元芳问道：“方便说说您从事哪个行业吗？”

“昨夜星辰”说：“我们公司属于IT行业，我是公司工程技术部的部门经理。”

李元芳说：“真巧啊，咱们是同行。”

“昨夜星辰”给李元芳发了一个“握手”的表情符号后说：“我在人力资源管理方面遇到了一些困惑，不知能否得到您的指点？”

李元芳说：“您千万不要这么说，我在这方面也刚刚起步。如果您不嫌弃我的水平低，我们可以一起分析和探讨。”

“昨夜星辰”说：“事情是这样的，一名在我们部门工作了四年的员工，一个星期前离职了。”

李元芳说：“那您能把这位员工的基本情况介绍介绍吗？”

“昨夜星辰”说：“这名员工是个女孩，性格比较内向，文静，不善言语。她工作兢兢业业、细致认真、任劳任怨，是一个不错的实干型员工。她在公司工作了四年，我真的没有想到她会离职。这么好的员工离职了，真是可惜啊。”

李元芳说：“您有没有问问她离职的原因？”

“昨夜星辰”说：“我问了她，她没有明说，只是说她感觉部门不怎么重视她。”

李元芳说：“您能否告诉我，她在公司工作的四年内，加过几次薪？”

“昨夜星辰”说：“加过两次，一次是她转正的时候，一次是她来公司第二年，公司发布新的薪酬体系时普调加薪，这两年没加过。”

李元芳问：“她这两年表现怎样？”

“昨夜星辰”说：“她一直表现得不错。”

李元芳说：“那您为什么不给她加薪啊？”

“昨夜星辰”说：“她一直默默地工作，平时寡言少语，也从来没有向我提过她对现在的待遇不满意啊！”

李元芳说：“那您对她关注得多吗？”

“昨夜星辰”内疚地说：“我对她关注得比较少，表扬得也很少。”

李元芳说：“我认为您可能在这方面出了一些差池，导致该员工离职。”

“昨夜星辰”说：“那能否麻烦您剖析剖析？”

李元芳说：“您的这位员工，性格内向、不善言语。这种类型的员工基本上不会要求上司给自己加薪，当然更不会要求上司表扬自己了，但这并不代表他们不在意自己的收入和上司对自己的表扬与鼓励，相反，他们内心深处其实存在深深的渴望。我认为，作为中层管理者，应该公平地对待下属员工。有些管理者，只给那些‘会叫’（喜欢在上司面前表功、索要个人回报）的员工表扬和加薪，而对那些工作兢兢业业、不喜欢向上司表达自己内心渴望的员工则疏于表扬和加薪，这是非常错误的做法。作为管理者，我们千万不要让‘沉默’的人‘寂寞’。”

“昨夜星辰”说：“您的剖析让我顿悟了。我想这位员工离职的真正原因应该是我造成的，是我没有主动去重视和关心她。您说得很对，现在回想起来，我确实犯了一个错误：就是让‘会哭’的孩子吃了更多的‘糖’，却没有想到那些‘不爱哭’的孩子，他们可能更需要‘糖’吃啊。”

李元芳说：“您说得很好。作为管理者，给员工更好、更多的薪酬、福利和表扬时，不能依据谁会‘哭’、谁会‘叫’，而应该依据谁的贡献更大、谁的成绩更突出。对于那些绩效平平的员工，即使他再会‘哭’、再会‘叫’，不该给的还是坚决不要给，否则就失去了管理的公平性、合理性和原则性。”

“昨夜星辰”听得如痴如醉，她连给李元芳发了三个“点头”的表情符号，表示对李元芳分析的高度认可和钦佩。

“昨夜星辰”说：“谢谢您给我的分析和建议，我知道以后该怎么做了。我会从这位员工的离职中汲取教训，确保以后类似现象不再出现。”

李元芳说：“不用客气。希望我的这些建议会对您的工作有帮助。”

“昨夜星辰”说：“今天耽误您时间了，下次有问题再向您请教。”

“昨夜星辰”和李元芳互发了一个“再见”的表情符号后结束了对话。

*

*

*

李元芳认为，刚才和“昨夜星辰”聊到的有关内向型员工的管理和激励的话题很有现实意义，对广大中层管理者也很有参考价值，于是，他把对话内容进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《不要让“沉默”

的人“寂寞”》，博文的最后一段是这样的。

作为管理者，要尽可能做到“一碗水端平”，不要“顾此而疏彼”，更不要“顾此而失彼”。那些性格内向、平时少言寡语的员工其实更希望得到上司的肯定和认可，所以我们千万不要疏于对他们的关注、重视、激励、认可和表扬，一定要提醒自己根据他们的绩效主动给他们加薪和表扬，只有这样，我们才能真正让他们安心在自己的岗位上工作，才能让他们做出更大的贡献。一句话：作为管理者，我们不要让“沉默”的人“寂寞”。

没过几天，“昨夜星辰”又在网上向李元芳发出了求助信息。

089 让有才华的人没有犯错的机会

“昨夜星辰”说：“您好，其实上次我还有一个问题想向您请教，只是当时时间比较晚了，怕影响您休息，也不忍心一下耽误您太多时间，所以只好作罢。”

李元芳说：“没关系，与您讨论工作过程中出现的问题，对我以后更好地开展自己的管理工作也是非常有帮助的，这是互利双赢的事情啊。”

“昨夜星辰”说：“是这样的，我们部门有一名能力非常突出的员工，技术实力非常强，但身上有一些令我非常头疼的问题。”

李元芳说：“能说说具体的事例吗？”

“昨夜星辰”说：“他的能力很强，帮我们部门解决了不少技术难题，但他恃才傲物，瞧不起能力不如他的同事，与部门员工之间的关系也处理得不好。最令人头疼的是，他说话很冲，甚至有点盛气凌人，不会照顾他人的感受。上次派他到客户现场去处理一个技术问题，他一激动，竟然骂客户‘智障’。”

李元芳问道：“如果您的这位员工能力没这么突出，却有如您所述的这

些不足的话，您会如何处理？”

“昨夜星辰”一激动，斩钉截铁地说：“那早就被我开掉了！”

李元芳问道：“您为什么现在还没开掉他呢？”

“昨夜星辰”说：“他的能力很强，对部门贡献很大。如果把他开掉了，我损失不起啊。”

李元芳说：“那您能容忍他的这些缺点吗？”

“昨夜星辰”说：“比较他的贡献和他给我带来的麻烦，就我个人来说，我是可以容忍的。但我们是一个部门、一个团队，时间长了，别的员工会认为我厚此薄彼，这样会影响其他员工的工作积极性、贡献度和稳定性啊！要是因为他而影响了整个部门，那问题就大了。”

李元芳说：“‘金无足赤，人无完人’，能力越出众的人，缺点往往越明显。您说的这种情况，是很多管理者头疼的事，其实我也不例外啊。既然您舍不得把他开掉，又不希望他影响整个团队，那我就建议您好好对他做一些分析，看他身上到底有哪些优点和缺点，这些优点适合做什么工作，这些缺点不适合做什么工作，然后尽量去发挥他的优点，让他的缺点在你们部门没有用武之地。”

李元芳继续说：“像您刚才说的，他说话很冲，您以后就不要安排他去和客户沟通。您可以安排别人去沟通，然后把沟通结果反馈给他。”

“昨夜星辰”说：“我明白您的意思了，您是说‘让有才华的人没有犯错的机会’，对吗？”

李元芳说：“您总结得很到位。遇到这样的员工，我们可以通过建立规章制度、加强日常管理、合理安排他们的工作等方式，尽量让他们减少犯错的机会。当然，如果能够杜绝就更好了。不过，想要完全杜绝恐怕很难，至少我目前也远远没有做到。”

“昨夜星辰”说：“您的这些建议很好，我一定会好好采用。不过，我想再问问，要是在我现有的管理水平下，仍然不能解决这个问题，那该怎么办？”

李元芳说：“如果您认为您对他的思想工作已经做到位了，您的管理能力也充分发挥了，而这种类型的员工仍然无法被较好地使用，并且他的影响已经波及整个团队，我想，这时他的正面贡献就应该小于他的负面影响了。既然他的正面贡献小于他的负面影响，我想做法就显而易见了。”

“昨夜星辰”说：“那就只能把他开掉？”

李元芳说：“换成‘忍痛割爱’吧，文雅点。毕竟到了这个份上，您也很无奈了，对吧？”

“昨夜星辰”给李元芳发了一个“笑脸”的表情符号后，说：“真是‘听君一席话，胜读十年书’啊，谢谢您了。”

李元芳发了一个“憨笑”的表情符号后，说：“书还是要读啊。要是哪天哪位作者以我为人物原型写了一本书，您可记得一定要买回来看哦。”

“昨夜星辰”说：“那是必须的。”

*

*

*

结束对话之后，李元芳想：管理这种能力超强但缺点也十分突出的员工，确实是很多管理者最感头疼和困惑的事情。于是，他把“昨夜星辰”提供的这个案例进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《让有才华的人没有犯错的机会》，博文的最后一段是这样的。

很多管理者在遇到这种能力超强但缺点也十分突出的员工时，不知如何处理。我曾经困惑过，现在也还没有完全走出困惑。今天我的一位网友提出了这样一个案例，我们进行了详细分析。根据我的经验，我认为比较合适的办法就是对他们的优点和缺点进行深入分析，然后通过诸如建立规章制度、加强日常管理、合理安排他们的工作等方法，尽量发挥他们的优点，避开他们的缺点，从而最大限度减少他们犯错的机会。我认为，想杜绝这类员工犯错恐怕很难，如果哪位管理者真的做到了，那他应该就是当今世界首屈一指的管理大师了。

090 这样化解技术牛人之间的冲突

“昨夜星辰”说：“今天我头很大，遇到了一件令我非常头疼的事情，部门中两个一直相互较劲的技术牛人苏工和蔡工，在一个项目技术选型讨论会上发生了激烈争吵，双方各执一词，都坚决捍卫自己的技术解决方案，谁也说服不了谁。两人之间的不和谐，这次被彻底引爆了。”

“昨夜星辰”发了一个“抓狂”的表情符号后，继续说：“您之前遇到过类似问题吗？您是如何处理的？”

李元芳说：“您说的这种情况，我曾经也遇到过。的确，技术牛人，一般比较孤芳自赏，甚至有点自恋；比较封闭自我，不容易接受他人。”

“昨夜星辰”看到李元芳也遇到过类似的情况，像抓到了一根救命稻草似的，她迫不及待地要李元芳指点迷津。

李元芳问道：“您说的苏工和蔡工，他们的技术解决方案有什么差异吗？”

“昨夜星辰”说：“他们俩的技术解决方案只是技术实现方式不同，研讨会上，大家普遍认为，从方案本身来说是难分伯仲的。这就是我头大的地方，要是技术方案有明显优劣之分，倒好办些。”

李元芳说：“根据我的经验，我认为要解决技术牛人之间不能相互合作的问题，比较可行的办法有如下四个方面：一，平时多找他们单独沟通，但要注意不要一遇到冲突，就把冲突双方喊到一起沟通；多利用一些非正式的沟通场合和他们沟通，效果往往会更好，因为技术牛人一般都比较敏感。二，通过你和他们沟通，让他们明白你很重视他们、他们对部门都很重要，同时也要让他们明白商业活动不同于科研工作，比的不是技术绝对的好与坏，而是能不能多快好省地解决工作中遇到的问题。三，平时也可以通过一些事例和案例在团队中灌输团队合作的重要性，在部门中多营造团队协作的工作环境和氛围，像设立合作贡献奖就是不错的正面引导和激励的方式。四，在合适的条件下（注意所选择的时机一定是要在他们没有发生冲突的时候）创造一些机会，让那些平时在工作过程中合作有困难

技术牛人在一起沟通和交流（如拓展活动时，有意让他们分在同一组），建立和培养他们的之间的感情，这样会让他们彼此之间的合作朝良性方向发展。”

李元芳继续说道：“上面我介绍的四点经验，是指技术牛人之间的冲突没有爆发时，我们可以采用的预防措施。像您说的这种情况，冲突已经爆发了，所以要采取应急措施。”

“昨夜星辰”急切地问道：“您说我现在该如何做？”

李元芳说：“建议您分别找他们两位聊聊，先动之以情，再晓之以理，然后看看双方是否愿意平心静气地坐下来沟通，如果能让他们放弃前嫌，走向合作，当然是最好的解决方案。如果暂时没办法做到这一点，就建议采用分开的方式来充分发挥他们各自的能力，如让他们分别负责不同的项目事务或调离到其他部门工作。”

“昨夜星辰”如获至宝，她对李元芳说：“太感谢了，我把我的膝盖献给你。明天我就先找他们两位分别沟通，实在不行，就按您提到的办法，把他俩分开做不同的项目，消除引发冲突的环境。”

“昨夜星辰”继续补充说道：“我以前在化解技术牛人之间的冲突方面，确实不够重视，也没有特意去采用一些预防措施来培养技术牛人之间的感情和合作精神。您提到的让技术牛人相互合作的四点做法，我一定马上付诸行动。”

* * *

李元芳认为：在技术部门，技术牛人不能精诚合作，是很多管理者倍感头疼的一件事情，也是团队中一种非常典型的内耗。如果能让技术牛人良好地合作，对团队的价值贡献无疑是巨大的。于是，他把“昨夜星辰”提供的这个案例进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《这样化解技术牛人之间的冲突》，博文中有这样两段话。

技术牛人在一起共事，出现冲突和摩擦的可能性往往较大。
我们知道，在商业活动中，技术是为解决问题服务的，严格去区

分技术的优劣与否，既是很难做到的，也是意义不大的。作为技术部门，技术无疑是很重要的，因此，我们也不能因为技术牛人之间有冲突和矛盾，就轻率地采用炒人的方式来平息；如果这样做，会导致部门内的技术人才匮乏。

技术牛人之间的冲突并非洪水猛兽，我们是可以有效预防和化解的。首先，预防胜于解决，作为技术部门的管理者，我们应该在平时多采用一些措施，来预防技术牛人之间可能出现的冲突。另外，当冲突出现时，我们尽量想办法让冲突双方能平心静气地坐下来沟通，如果做不到，就暂时把他们分开，分别让他们从事不会产生冲突的工作。

在“昨夜星辰”和李元芳探讨“如何化解技术牛人之间的冲突”这一问题的第二天晚上，一位网名为“今夜星辰”的网友又申请加李元芳为QQ好友。申请的理由是“我是‘昨夜星辰’的大学闺蜜”，李元芳惊诧自己最近怎么这么有女人缘，于是重重地按下了“同意”按钮。

091 管理者需要“鞭打慢牛”

李元芳按下“同意”按钮后不过几秒，“今夜星辰”即刻给李元芳发了一条QQ信息，说：“您好，我是‘昨夜星辰’大学时代最好的同学，同室闺蜜，她是睡在我上铺的姐妹，听她说您帮她解决了几个人力资源管理方面的问题，所以我加了您的QQ。”

李元芳没有想到，一连三位女网友加了自己的QQ（为了不让李思思吃醋，李元芳像很多男孩一样，没有把这事告诉自己的女朋友）。

“今夜星辰”说：“我是一名技术部门的经理，目前碰到了让我焦头烂额的问题，您能否给我支支招？”

李元芳说：“咱们都是中层管理者，谈不上什么支招，互相切磋就好。”

“今夜星辰”说：“事情是这样：最近三天，我们部门连续有三位平时工作表现非常不错员工向我申请离职。”

李元芳问道：“他们已经离职了吗？”

“今夜星辰”说：“暂时还没有。”

李元芳说：“那您赶快说说，我们一起来讨论一下，看能否挽回他们‘离职’的心。”

“今夜星辰”没有想到，一个做技术管理的男生，身体里居然有这么富有诗意的文学细胞。

“今夜星辰”给李元芳发了一个“赞叹”的表情符号后，说：“这三位平时工作表现非常不错的员工，都反映他们的工作任务太重，压得他们喘不过气来。”

李元芳说：“你们部门的员工，是每一个人的任务都很重，还是越能干的人任务越重？”

“今夜星辰”说：“俗话说‘能者多劳’啊，当然是越能干的员工工作任务越重啦。”

李元芳说：“您这叫‘鞭打快牛’。那我想问问您，在您部门，您认为一般的员工工作辛苦吗？”

“今夜星辰”说：“一般的员工干不动活，所以我给他们分派的工作比较少。”

李元芳说：“这就是这些平时工作表现非常不错的员工想离职的原因。”

“今夜星辰”无奈地说：“我不让这些能干的员工多干点活，部门业绩出不来啊！”

李元芳说：“很多管理者喜欢‘鞭打快牛’，其实这种做法是非常不可取的。诚然，‘鞭打快牛’在关键时刻或非常时期，往往能起到明显的作用，但如果一味地通过‘鞭打快牛’来解决团队中的绩效问题，则是大错而特错。因为这样做的结果，只能使‘慢牛’变成更慢的‘牛’，而‘快牛’要么因为‘疲劳’最终变成了‘慢牛’，要么因为不堪重负离开团队。我这里

所说的‘快牛’泛指那些能力强、做事认真负责、乐于奉献的员工，‘慢牛’泛指那些能力不佳、缺乏工作热情、做事拖沓、工作能躲则躲、在其位不谋其职的员工。”

说到这里，李元芳问道：“您能否解释一下，为什么很多管理者喜欢‘鞭打快牛’？”

“今夜星辰”说：“企业中的‘快牛’不但贡献大，而且好管理。这些‘快牛’不但善于创造高绩效，而且大都任劳任怨，是管理者们的‘最爱’，所以这些‘快牛’往往成了企业各级管理者为争取更好的绩效而经常‘鞭打’的对象。”

李元芳接着问：“您能否再解释一下，为什么很多管理者不喜欢‘鞭打慢牛’？”

“今夜星辰”说：“因为企业中的‘慢牛’不但贡献少，而且难管理。管理者虽然费了大把力气去管理他们，但业绩却不明显。”

李元芳说：“没错。企业里的‘慢牛’在工作方面往往‘退避三舍’，管理者由于比较难激励这些‘慢牛’来给团队创造可观的绩效，因此往往对他们‘听之任之’，结果是这些‘慢牛’理直气壮、怡然自得地享受着‘快牛’创造的劳动成果还心安理得！”

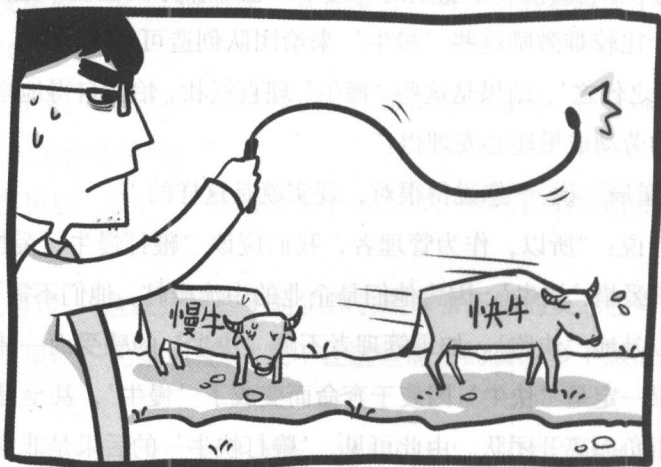
“今夜星辰”说：“您说得很对，现实就是这样的。”

李元芳说：“所以，作为管理者，我们应该‘鞭打慢牛，爱惜快牛’。管理者应该爱惜‘快牛’，因为他们是企业的中流砥柱，他们不需要‘鞭打’就会全力以赴地‘快跑’。如果管理者不顾‘快牛’的感受而一味‘鞭打’他们，结果一定是‘快牛’因疲于奔命而变成了‘慢牛’，甚至是‘病牛’，或因不堪重负而离开团队。由此可见，‘鞭打快牛’的后果是非常严重的，因此我们管理者一定不要‘致力’于‘鞭打快牛’。相反，我们应该想办法去鞭打‘慢牛’，让他们‘不劳而获’的幻想彻底破灭。这样做，一方面可以让原来的‘快牛’仍然是‘快牛’，让容易改造的‘慢牛’成为‘快牛’，让‘油盐不进’的‘慢牛’（极个别员工）变成‘走牛’（离开团队），从而

提高团队中‘快牛’的比例；另一方面，让‘慢牛动机’在团队中无容身之地，能激发大家的工作热情，从而提高团队的绩效。由此可见，从长远来看，我们应该‘鞭打慢牛’。所以，作为管理者，我们一定不要因为畏难而纵容‘慢牛’。”

“今夜星辰”说：“那您认为我需要采用什么方法和手段来有效地鞭打‘慢牛’呢？”

李元芳说：“我认为我们可以从两个方面来努力。一是建立严格、客观、公正的绩效考核制度。团队中‘慢牛’有安身之处或滋生的土壤，往往是因为团队没有严格、客观、公正的绩效考核制度，从而让这些‘慢牛’有机可乘。团队如果建立了严格、客观、公正的绩效考核制度，‘慢牛’就很难因‘浑水摸鱼’而得到不该得到的回报。没有不劳而获的‘收益’，就等于断了‘慢牛’的‘后路’，‘慢牛’自然就会自寻出路了——要么将自己改造为‘快牛’，要么离开这个再也没有‘免费午餐’可享用的团队。”



李元芳接着说：“二是施行科学、合理的竞争和淘汰机制。企业不应该是‘慢牛’的避风港。企业需要通过施行科学、合理的激励竞争机制（当然，这种竞争一定是良性的）来让员工在互帮互助的工作氛围中你追我赶。这样无形中就为‘慢牛’创造了一种积极向上的气氛，从而在这种竞争氛

围潜移默化的影响下，让一些‘尚可救药’的‘慢牛’转变成‘快一点的牛’，甚至成为‘快牛’。当然，企业中的淘汰机制也必不可少，对于那些‘无可救药’的‘慢牛’，我们需要坚决、果断地将他们淘汰出局。”

“今夜星辰”说：“感谢您的建议。我明天先做做这三位准备离职的员工的思想工作，尽可能让他们留下来，同时我要马上着手‘鞭打慢牛’，用行动挽回‘快牛’们‘离职’的心。”

“今夜星辰”给李元芳发了“握手”和“再见”的表情符号，李元芳也比照回复，两人结束了QQ对话。

* * *

结束与“今夜星辰”的QQ对话之后，李元芳想：“鞭打快牛”是很多管理者的惯用手法，很多人只看到了这样做的短期好处，却没有在意这样做的长期害处，这是一个很大的问题。为了能让更多喜欢“鞭打快牛”的管理者尽早走出这个误区，李元芳把和“今夜星辰”的对话内容进行了整理，写成了一篇博文，博文的标题是《管理者需要鞭打慢牛》，其中有这样两段重要的话。

“鞭打快牛”似乎已经成为管理者追求团队高绩效所必须采用的手段。然而，长期或过分地“鞭打快牛”不但起不到提高团队绩效的作用，反而会降低团队绩效和打击团队士气。因此，作为团队管理者，我们应该想方设法去“鞭打慢牛”。

另外，我认为，作为企业管理者，还应该警惕这样一种现象：有些善于“钻营”的“慢牛”，可能通过一些手段获得了企业的认可而有了一定的职务。对这样的“慢牛”，企业可能由于缺乏“能上能下”的用人机制而让这些“在其位不谋其政”的“慢牛”继续安然享受“甜蜜”的职务“馅饼”。因此，企业中不能存在“能上不能下”的用人机制，而应该培养和强化“能上能下”的用人机制，让真正的“快牛”有更多的升迁或为企业做贡献的机会，让那些所谓的“慢牛”（其实是最可怕的“慢牛”）得到应有的“惩罚”。

后来，“今夜星辰”给李元芳“报喜”说，那三位打算离职的员工只走了一位。另外，她通过“鞭打慢牛”，让团队的活力增强了，团队业绩也有了新的突破。

092 外圆而内方

时间如水流，一晃李元芳履职部门经理已经十个月了。广州的11月秋高气爽，是一年中天气最好的月份之一。一个星期六的早上，李元芳和李思思相约去番禺大夫山森林公园游玩。

番禺大夫山森林公园内最适合骑自行车游玩，公园面积很大，环境优美，每天（特别是节假日）都有很多市民、学生骑着自行车来到这里，呼吸公园里的新鲜空气，观赏公园里的美景，锻炼自己的身体。

李元芳和李思思在公园北门外租了一辆两人用自行车，和很多年轻的恋人一样，高高兴兴地徜徉在公园的绿道上。

公园里骑车的人很多，笑声也很多，仿佛到这里游玩的人都没有烦恼似的——也许是公园里的环境和氛围让到这里游玩的人把生活和工作中的烦恼抛到九霄云外了。

李元芳和李思思骑着两人用自行车，享受着周末的美好休闲时光，一路有说有笑。李思思真是一个天生爱捉弄自己男朋友的女孩，车一到上坡，她就故意不踩，让李元芳“孤军奋战”，累得气喘吁吁，美其名曰“这是为了让你更好地锻炼身体”；车一到下坡，她反而用力蹬，让李元芳不太容易控制车速和方向，美其名曰“这是为了让你更好地锻炼车技”。这样的事情也许只会发生在情侣的身上。的确，恋爱嘛，开心和快乐是最重要的。

两人骑了一个半小时自行车，都大汗淋漓。于是，他们把自行车停在公园里的湖边，两人依偎而坐，看着清澈的湖水，闻着桂花的芳香，吃着美味的零食，说着只有他们自己才听得懂的情话，享受着美好的爱情。

大约休息了半小时，李思思说：“元芳，我发现你的名字起得很好啊。”

李元芳说：“思思，你是说我的名字和唐朝神探狄仁杰手下的卫队长李元芳同名吗？”

李思思说：“不仅如此。”

李元芳说：“思思，那你赶快说来听听。”

李思思说：“你的名字‘元芳’，与‘圆方’同音，对吧？”

李元芳问：“你说的是哪个‘yuanfang’啊？”

李思思说：“我说的‘yuanfang’，是数学里‘圆形’的那个‘圆’，‘正方形’的那个‘方’。”

李元芳说：“这个‘圆方’有什么特别的意义吗？”

李思思说：“这个‘圆方’很好地体现了作为管理者所需要的特质。”

李元芳说：“这样啊，那你解释解释。”

李思思说：“作为管理者，就应该做到‘外圆’而‘内方’。所谓‘内方’，是指作为管理者应该正直、讲求原则；所谓‘外圆’，是指作为管理者应该圆通、有适当的灵活性。作为管理者，如果不正直、不讲求原则，就根本不配当别人的上司；如果不圆通、没有适当的灵活性，就根本当不好管理者。”



说着，李思思用纤纤玉手撸起李元芳的右边衣袖，按了一下李元芳右臂的肌肉，对李元芳说：“元芳，你看，我刚才把你的肌肉按下去，我一松手，你的肌肉马上自动弹回来了，对吧？”

李元芳说：“是啊。”

李思思说：“肌肉被按下去能自动弹回来，说明肌肉有弹性，肌肉有弹性，就证明这个人还活着，要是肌肉被按下去弹不回来了，这个人估计就‘over’了。”

李思思继续说：“其实，作为管理者，有适当的灵活性，就是说管理要有适当的弹性啊。有适当弹性的管理，才是鲜活的管理！”

李元芳忽然想到去年公司常务副总经理熊浩和自己讲过电影《井冈山》中有关毛主席进行团队建设时的一个场景，也是告诉自己管理要有灵活性。当时熊浩借用了影片中的一个情节，现在李思思使用了一个形象的比喻，真是异曲同工啊。

李元芳认为，自从熊浩给自己讲了电影《井冈山》里的情节之后，自己在管理原则性和灵活性的分寸上把握得还不错，于是充满自信地说：“思思，那我现在做到‘圆方’了吗？”

李思思说：“有那么一点意思了，但还需要历练。”

其实，李思思认为李元芳的管理水平已经不错了，她故意不把李元芳说得那么优秀，目的是让他戒骄戒躁，从而不断提升。

这时，李元芳顺势把李思思揽入怀中……

* * *

两人在番禺大夫山森林公园里骑骑歇歇，玩得很开心，差不多接近公园闭园的时间，才恋恋不舍地离开。

* * *

回到家里，李元芳打开自己的电脑，把今天和李思思聊天的核心内容整理成了一篇博文，博文的标题是《管理者应该做到外圆而内方》，博文的最后一段是这样的。

很多管理者，要么“内太方”（管理死板、教条），要么“外太圆”（管理随便、放任自流）。这些管理者，都不可能成为好的管理者。我认为，一个好的管理者，应该做到原则性和灵活性相结合，即在不违背工作原则的同时，根据不同的情况适当变通。其实，“原则性”就是坚持执行工作规范和制度，“灵活性”就是实施必要的人文关怀。“外圆而内方”这个度把握好了，我们就能成为好的管理者了。

093 从指挥，到指导，到发动

又到了一年中的最后一个月，是很多公司年度冲业绩的最后一个月，也可以说是最忙的一个月。李元芳所管理的部门由于计划到位，执行也抓得不错，相比之下，这个月的压力并不是非常大。

从李元芳履职部门经理近一年的业绩来看，薛勇认为李元芳已经具备了一个部门经理的能力和素质。为了让李元芳更好地开展下一年度的各项工作并取得更大的突破，薛勇和李元芳进行了一次旨在针对新一年度如何更好地履职部门经理的“继往开来”的面谈。

薛勇说：“元芳，今年剩下不到一个月的时间了，从你们部门的业绩来看，已经基本完成了全年的计划任务和指标。你们部门是我们电子政务软件开发中心下属三个部门中业绩最突出的一个，恭喜你了。你是第一次担任部门经理，牵头领导一个部门，能在短短一年的时间内取得这样的成绩，是非常不容易的。”

李元芳说：“谢谢薛总监对我和我们团队的肯定和表扬，其实这一年的工作中，我发现自己还有不少做得不够的地方，还有很大的进步空间。”

薛勇说：“没错，‘活到老，学到老’嘛，每个人都需要不断学习和进步。马上步入新的一年了，我想利用这个机会和你做一个沟通，以便我们把即将到来的一年乃至以后的工作开展得更好。”

李元芳虚心地点了点头。能学到知识和技能，是李元芳最高兴的事情。

薛勇接着说：“我们知道，管理人有三个台阶：指挥、指导和发动。从管理者自身来说，我们应该由‘指挥团队’到‘指导团队’，并尽快过渡到‘发动团队’；从管理者对单个下属的管理来说，应该对该下属由‘指挥他’到‘指导他’，并尽快过渡到‘发动他’。我的意思是说，从总的管理方向上看，一个管理者应该注重和聚焦如何去‘发动’团队，只有多‘发动’团队，我们的管理才会更轻松，业绩才会更突出。但具体到团队成员，由于他们的能力和工作经验等的不同，会处于我们‘指挥’、‘指导’和‘发动’的不同管理层次上。如何实施这三个层次的有效管理，是对管理者更高的考验。”

李元芳还是第一次听到“管理人有三个台阶”的说法，他感觉自己对“指挥”、“指导”和“发动”这三个动词的含义并不十分清楚，于是问道：“薛总监，我对‘指挥’、‘指导’和‘发动’这三个动词的准确含义不太清楚，您能否给我解释一下？”

薛勇说：“所谓‘指挥’，就是‘命令’的意思。管理者如果主要采用‘命令’的方式来管理下属，基本上是这两种情况：一是这个员工刚入职，能力和工作经验明显不足，这时管理者安排他做什么他就去做什么；二是管理者认为手下的员工都是或不少是‘牙膏型’员工，不挤就不出活，于是实施机械的‘按钮式’管理。如果是第一种情况，我认为这属于要经历的正常管理阶段；如果是第二种情况，管理者就需要进行反思了，因为不能往高层次台阶迈进的管理者，不可能成为优秀的管理者。”

薛勇喝了一口水，接着说：“所谓‘指导’，就是‘教练’的意思，侧重培养员工的素质和能力。管理者应该亲自或委托他人去培养新进公司或新晋岗位的员工，让他们尽快具备承担工作任务的能力，从而更好地完成他们的本职工作，为管理者实施‘发动’的管理手段做准备。”

李元芳全神贯注地听着，连眼珠都一动不动。

薛勇接着说：“所谓‘发动’，就是‘授权’的意思。通过有效授权和

激励、启发员工，让他们自动自发地完成被授权的工作。管理者只有多实施有效的‘发动’，团队这部‘机器’才能‘活’起来，才能实现良性运转，才能有更高的生产效率。”

李元芳一边听着薛勇的阐述，一边琢磨：我好像也“指挥”、“指导”和“发动”过，但没有这样总结过啊！

李元芳问道：“薛总监，您认为我在‘指挥’、‘指导’和‘发动’这三个方面有哪些需要改进的地方？”

薛勇说：“你担任公司中层管理者快三年了，这三年来，特别是今年，我认为你的进步非常大，基本能针对不同的员工把握好‘指挥’、‘指导’和‘发动’这三个层次。不过我感觉你在有效‘指导’和‘发动’方面做得不太够，效果不太明显。现在，部门不断发展壮大，对管理者的能力和素质会不断提出新的、更高的要求，因此，我们还要学习更多、更实用的‘指导’和‘发动’的方法和技巧。”

李元芳认为薛勇对自己的评价很到位，虽然自己在管理方面取得了一定的进步，但明显感觉在“指挥”方面的投入比较多，如何通过更加有效的“指导”，让团队更好、更快地进入“发动”阶段，将是自己接下来几年的努力方向。

薛勇说：“作为管理者，如果我们希望自己尽快迈上管理的新台阶，希望团队尽快迈上工作的新台阶，就一定要学会辅导，学会激励，学会启发。”

*

*

*

李元芳认为薛勇给自己分享的“管理人的三个台阶”非常有启发意义。面谈当天，李元芳回到家中，写了一篇标题为《管理者要实现从指挥到指导到发动的跨越》的博文，博文的最后一段是这样的。

作为一个管理者，我们需要根据团队成员的不同能力和工作经验去“指挥”、“指导”和“发动”他们，但我们的管理焦点或目标应该是如何更好地去“发动”他们。就管理者领导一个团队来说，一流的管理者“发动”团队，二流的管理者“指导”团队，

三流的管理者“指挥”团队。其实，一个人的潜力是无穷的，关键在于我们怎么去激发。因此，谁能充分地激励和发动团队，谁就是最有价值的管理者。我现在还没有做到，但这是我今后的努力方向。相信自己，我能！

094 培养下属良好习惯的六个要点

薛勇继续说：“要想把团队培养成‘发动型’团队，需要培养团队成员良好的工作习惯。”

李元芳说：“薛总监，您说得太对了。前年我刚担任部门副经理时，您和其他几位领导指导我养成的那些好习惯，真的让我受益匪浅。”

薛勇继续说：“元芳，关于团队成员应该养成哪些好的思维和行为习惯，我想你应该心如明镜了吧？”

李元芳说：“我工作了八年多，经历了从技术到管理的工作历程，根据我自身的工作经验和这三年管理团队的经验，我已经清楚了作为团队成员应该养成哪些好的思维和行为习惯，才能更好地完成本职工作，才能更有利于团队成员的个人发展和团队的成功。”

薛勇说：“OK。不过我要给你强调一下，前年我给你提出的‘集思广益’的思维和行为习惯，以及公司人力资源总监郑现实给你提出的‘建立信任’的思维和行为习惯，你一定要让团队成员全都养成，这对使整个团队更好地形成合力非常有帮助。”

李元芳点了点头，说：“薛总监，今年我一直试图让团队成员养成我所期望的良好习惯，但效果并不明显。您看是不是我在培养员工养成良好习惯的方式方法上存在问题？”

薛勇说：“那你先谈谈你所采用的方式和方法吧。”

于是，李元芳把自己所采用的如何让团队成员养成良好习惯的方式和方法向薛勇做了详细的汇报。

薛勇听完后，说：“元芳，确实，我认为你在培养员工养成良好习惯的方式方法上存在一些问题。”

李元芳说：“薛总监，我在这方面经验不足，您能否给我一些指导？”

薛勇说：“任何人的习惯培养都是一个由被动，到主动，再到自动的过程。作为管理者，在培养下属良好的行为习惯方面，也需要遵循和经历这三个阶段。根据我的经验，我把培养下属良好的行为习惯总结成了六个要点，供你参考：第一，提高认识，让下属明白养成某一良好习惯对自己的意义和价值，从而让其对养成某一良好习惯产生浓厚的兴趣，因为兴趣是最好的老师，如果没有兴趣，你逼他去做，很难有好的效果；第二，明确该习惯所对应的行为规范，让下属清楚养成某一良好习惯的具体标准，有了标准，他们就知道该如何操作了；第三，树立可供效仿的榜样，这个榜样最好让下属自己找，因为榜样是下属努力的一座灯塔，是下属学习的参照对象，完全可以让他自己去和榜样作对比，但作为管理者要注意，不要在下属面前拿该下属与榜样作比较；第四，持之以恒的行为训练，一般来说，二十一天可以初步形成习惯，九十天的持续训练能形成比较稳定的习惯；第五，及时评估和有效奖惩，以激励和奖励为主导，体现上司对下属的关心、重视，并持续提供下属养成某一良好习惯所需要的外在推动力；第六，营造良好的团队环境和氛围，从而为下属持续呈现这一良好的行为习惯提供“土壤”，这个要点的意思是说，如果大家都这样做了，那么没有这样做的人就会觉得自己脱离了队伍，从而感觉到‘压力’，进而‘迫使’自己养成大家都有的良好习惯。”

薛勇接着说：“这六个要点都很重要，缺了任何一个，也很难让团队成员养成良好和稳定的思维和行为习惯。”

李元芳听完薛勇的描述，终于明白自己当初的做法为什么没有产生良好的效果了。

薛勇继续说：“元芳，你今年是以个人如何尽快适应部门经理岗位为主，明年就应该多把精力花在团队建设上。关于培养下属良好行为习惯的六个

要点，我想明年你一定会从中获益的。”

*

*

*

李元芳非常欣赏薛勇给自己分享的培养下属良好行为习惯的六个要点，因为这恰好是他急需的，也是之前不具备的知识和技能。与薛勇面谈的第二天晚上，李元芳完整地回忆了薛勇给自己分享的内容，写了一篇标题为《管理者培养下属良好习惯的六个要点》的博文，博文的最后一段是这样的。

一个人的习惯决定了一个人的未来和一生的幸福。习惯既可以自己主动培养，也可以让别人帮助自己培养。作为管理者，要想让团队创造高绩效，就应该培养团队成员所应该养成的有利于团队成员个人发展和团队成功的良好的思维和行为习惯。我们中心总监给我分享的“管理者培养下属良好习惯的六个要点”，虽然我还没有用实践证明它是否有效，但对比自己之前的做法和结果，我认为，这样做是非常有效的。不管看到这篇博文的您信不信，反正我信了。从明年开始，我将按照这六个要点去操作，到时再和大家分享成功的喜悦吧！

095 绩效考核应该这样做

薛勇接着说：“元芳，马上就到年底了，关于年底对员工的绩效考核，你准备好了吗？前两年员工的绩效考核是以我为主进行的，当时你只是参与，所以我想和你确认一下。”

李元芳说：“薛总监，员工绩效考核是人力资源管理中最重要的一块，前两年我担任部门副经理时就一直在向您学习。从您在绩效考核的实际操作过程中，我总结绩效考核主要包括七个方面，分别是：绩效考核动员，让被考核者理解绩效考核对自身的好处，让他们从心底里乐于接受考核；

绩效考核办法的制定，围绕岗位职责和工作内容，和被考核者一起制定合理、科学的绩效考核办法；绩效考核办法的宣传，让被考核者充分了解绩效考核指标，清楚自己的行动方向；绩效考核的辅导，根据工作需要培养 and 辅导，让被考核者具备胜任绩效指标要求的能力；绩效考核的执行，工作结束后，不折不扣、公平、公正、公开地执行绩效考核办法；绩效考核的面谈，让被考核者知道自己的绩效考核结果，并向其解释考核结果，指出其成绩和待改进之处；绩效考核总结，总结绩效考核办法和绩效考核过程中的经验和不足，作为下一绩效考核周期内绩效考核改进的依据。”

薛勇说：“你总结得很好，绩效考核一般就包括这七个方面。”

李元芳接着说：“绩效考核的动员、绩效考核办法的制定、绩效考核办法的宣传这三个方面，我和张帆在今年年初都落实了。关于绩效考核办法，主要还是沿用您之前当部门经理时确定的一些指标，根据今年的实际情况，做了一些小小的调整。关于今年的考核办法，您当时还夸奖我们呢，说我们修订后的绩效考核办法比之前的更完善了，考核指标公平、合理，比之前更量化、更有针对性了。”

薛勇说：“没错，我对你们修订后的绩效考核办法比较满意。特别是你们和被考核者一起制定考核标准，得到了大家的充分认同，在这一点上，我感到非常欣慰。”

李元芳说：“这得益于您在前年反复给我强调过的‘唯有参与，才有认同’啊！”

李元芳继续说：“至于绩效考核的辅导，今年我们做得不太够，给员工有针对性的培养还是少了点。”

薛勇说：“在绩效考核的辅导方面，你们虽然有进步的空间，但你们今年还算做得不错，毕竟你和张帆都是今年才履职自己新的管理岗位的。”

李元芳说：“关于绩效考核的执行，我们会按照您当时那样，按‘章’兑现，说到做到，不折不扣地实现我们对员工的承诺。”

薛勇说：“这样做很好，这也是我之前和你讲过的管理者威信来源的一

个方面。”

李元芳说：“关于绩效面谈，我通过观察您之前在这方面的实际操作，准备从如下几个方面开展工作：第一个方面是绩效考核周期内的主要工作和各项考核指标的完成情况；第二个方面是实际的考核结果；第三个方面是在绩效考核周期内所取得的主要成绩和进步；第四个方面是在完成绩效指标方面遇到的问题和存在的不足；第五个方面是哪些方面需要改进及如何改进；第六个方面是与被考核者沟通下一绩效考核周期内的主要工作；第七个方面是提出对被考核者在下一绩效考核周期内的工作绩效的期望。”

薛勇说：“你观察得很仔细，总结得非常不错。另外，你可以根据需要，在绩效面谈时增加这三个部分：与被考核者一起探讨当前岗位所需能力和被考核者所拥有的优势和存在的不足；与被考核者一起探讨其个人发展计划，以便在新的考核周期内提供更合适的工作和培训机会；征求被考核者对管理者或团队工作的意见和看法。”

李元芳隐约记得薛勇之前确实这样做过。

薛勇继续说：“在实际进行绩效面谈时，希望你能注意这六个步骤：第一，面谈前进行充分的准备；第二，安排合适的面谈时机和场所，明确面谈的时长；第三，用合适的开场白引导对方轻松进入面谈主题；第四，面谈过程中，注意根据实际需要，采用引导、提问、聆听、探讨等多种方式，让沟通既愉悦，又高效；第五，绩效面谈结束前，要进行必要的总结，并得到下属的认同；第六，绩效面谈结束时，记得给下属鼓励和干劲。”

李元芳把自己在绩效面谈方面不太清楚的地方都一一记录下来。

薛勇说：“绩效面谈非常重要。这样吧，你们和员工进行绩效面谈时，也通知我参加一两个人的面谈吧。”

李元芳点了点头，接着说：“薛总监，关于绩效考核总结，我初步制定了一个总结模板，我拿来给您看看？”

薛勇说：“好啊。”

于是，李元芳回到自己的办公室，拿了一份“绩效考核总结报告”模

板的初稿过来（如表 8 所示）。

表 8 绩效考核总结报告^①

部门			
应考核人数		实考核人数	
绩效指标的完成情况： 针对每一考核指标，统计分析部门被考核者完成这些指标的实际情况			
绩效考核办法中存在的不足： 根据各绩效指标的实际完成情况，分析绩效考核办法的哪些方面存在不足			
绩效考核过程中存在的经验和不足之处： 全年绩效考核工作结束后，总结绩效考核过程中的经验和存在的不足			
下一考核周期内绩效考核的改进方向： 根据绩效指标和绩效考核过程中存在的不足，明确下一考核周期内应该从哪些方面实施改进			

薛勇看完李元芳展示的“绩效面谈总结报告”，点了点头，说：“我们之前没有编制‘绩效考核总结报告’，你这次这样做了，很好。我认为我们今年就可以采用这个模板，如果有不足之处，明年再改进。”

薛勇最后补充说：“好了，刚才我们把绩效考核从绩效动员到绩效总结完整地过了一遍。绩效考核应该这样做，才能真正发挥作用。咱们今天就聊到这里吧。”

李元芳谢过薛勇后，回到了自己的办公室。

* * *

与薛勇面谈后的第二天晚上，李元芳写完博文《管理者培养下属良好习惯的六大要点》，一看时间还早，就一鼓作气，写了一篇标题为《绩效考核该这样做》的博文，博文的最后一段是这样的。

绩效考核需要从绩效考核动员、绩效考核办法的制定、绩效考核办法的宣传、绩效考核的辅导、绩效考核的执行、绩效考核的面谈和绩效考核总结七个方面去落实。一些管理者把制定好的

① 在实际应用时，需要针对不同岗位的不同绩效考核办法，分别编制“绩效考核总结报告”。

绩效考核办法当成摆设，或者实际考核时不严格按照绩效考核办法执行，这是非常不好的。另外，绩效考核的面谈也非常重要。

有些管理者把绩效考核的面谈看成是一种工作负担，应付了事，没有准备，没有计划，随意性大，想到哪里就谈到哪里，这也是非常不合适的。在这个方面，我虽然经验不足，但已经认识到了绩效考核和面谈的重要性。我将严格按照我们总监提出的要求认真执行。

096 “救火”与“预防”

话说李元芳前年4月份加入“技术经理学习交流群”后，随着在群中发言量的增多，以及他乐于与群友一起探讨他们遇到的一些问题，有不少群友和非群友都申请加他为自己的QQ好友。

12月9日晚，李元芳登录QQ后，“技术经理学习交流群”中一位网名为“闻鸡起舞”的群友申请加李元芳为QQ好友。李元芳一看“闻鸡起舞”的网名，就猜到他是一个大忙人。

李元芳按下“同意”按钮后，“闻鸡起舞”马上给李元芳发了一条信息：“您好，我一直很关注‘技术经理学习交流群’各位‘大虾’的言论，从中学到了不少东西，特别是您的一些观点，我非常认同。”

李元芳说：“您过奖了，我只是发表了一些浅见而已。”

“闻鸡起舞”说：“我现在有件事比较苦恼，您能否帮我分析分析？”

李元芳说：“您说来听听吧，也许我曾经碰到过。”

“闻鸡起舞”给李元芳发了一个“抓狂”的表情符号后，说：“是这样的，我担任部门副经理快两年了，感觉每天都是从早忙到晚，但绩效并不见得怎么样。”

李元芳说：“您用过‘时间管理四象限法’吗？”

“闻鸡起舞”说：“我曾经用过，但我一天到晚忙‘救火’，根本就没有

多少时间去处理那些‘重要但不紧急的事情’，所以后来就不用了。”

李元芳说：“我非常理解您，我也为此而苦恼过。”

“闻鸡起舞”看到李元芳也有过与自己类似的感受，于是兴奋地说：“您是用什么绝招摆脱这种困境的？”

李元芳说：“根据‘时间管理四象限法’，那些‘紧急且重要的事情’属于‘碎石类事情’，也就是您刚才提到的‘救火’类事情，而那些‘重要但不紧急的事情’则属于‘鹅卵石类事情’，对吧？”

“闻鸡起舞”说：“没错，我就是一天到晚处理‘碎石类事情’，没办法去处理‘鹅卵石类事情’。”

李元芳问道：“您有没有分析过‘碎石类事情’是如何产生的呢？”

“闻鸡起舞”说：“我没有分析过这个问题，但我感觉是在工作过程中自然产生的。”

李元芳说：“您的这种认识不太对。您在工作中遇到的‘碎石类事情’有一些是不容易避免的，会随着工作的开展而出现，但大部分‘碎石类事情’都是‘鹅卵石’被打碎后产生的。”

“闻鸡起舞”说：“您的意思是说，由于我没有安排时间去处理‘鹅卵石类事情’，结果导致了‘碎石类事情’的产生？”

李元芳说：“您理解得非常正确。工作中的一些问题，我们往往认为它们是无法避免、自然产生的，其实它们是因为我们计划不周、能力不够等原因所导致的。如果我们能把计划做得到位些，能在工作之前提升自己的能力，很多问题是可以避免的。”

“闻鸡起舞”说：“您的这个解释我能理解，您是说，如果我们处理‘鹅卵石类事情’多了，‘碎石类事情’就会自然而然地减少。但关键是目前我连‘救火’都应付不过来啊，您有什么好的建议吗？”

李元芳说：“建议您改变目前这种做事的理念和方法，否则您‘救火’的事情会越来越多，形成恶性循环。”

“闻鸡起舞”焦急地说：“您看我该如何改变？”

李元芳说：“由现在单一的‘救火’，调整为‘边救火，边预防’，即忍痛放弃一些‘救火’类事情，迫使自己拿出一些时间来做计划，来提升自己 and 员工的能力。不过，这样做前期会有些痛苦，因为眼睁睁地看着‘起火’而‘不救’，那是非常煎熬的事。不过，如果不这样做，您就会永远处于‘救火’的痛苦之中。”



“闻鸡起舞”说：“我终于明白‘要改变目前的境况，就必须改变目前的观念和方法’的道理了。从明天开始，我一定要着手改变。接受和忍耐暂时的痛苦，才可能获得长久的快乐。”

李元芳给“闻鸡起舞”发了一个“笑脸”的表情符号后，说：“建议您先从网名改起。”

不到两分钟，李元芳发现“闻鸡起舞”把网名改成了“气定神闲”。

李元芳说：“祝您尽快‘气定神闲’。”

“气定神闲”给李元芳发了一个“握手”的表情符号表示感谢。

* * *

结束了和“气定神闲”（原名“闻鸡起舞”）的谈话之后，李元芳想：很多管理者忙于“救火”，却疏于“预防”，这确实是一个值得大家警醒的

问题。为了让更多人受益，李元芳把和“气定神闲”的对话内容整理成一篇博文，博文的标题是《“救火”与“预防”》，博文的最后一段是这样的。

看着“火”在“烧”而不去“救”，心里会很痛；一直在“救火”，心里会更痛。很多管理者走不出忙于“救火”的困境，一方面是没有真正搞清楚“预防”与“救火”孰重孰轻，另一方面是不具备“眼看大火狂烧而不去救”的“舍得”的勇气和气魄。预防胜于解决，这是我们管理者必须要把握的。多在“重要而不紧急”的事情上花时间，才能让“紧急而重要”的事情逐步减少，才能提高管理者的管理效率，这是毋庸置疑的真理。作为管理者的你我，须谨记！

李元芳刚写完《“救火”与“预防”》这篇博文，“技术经理学习交流群”中一位网名为“不知所措”的群友给李元芳发来了一个“握手”的表情符号，李元芳随即礼貌性地回复了一个“握手”的表情符号。

097 这样处理员工的工作偏差

“不知所措”说：“您好，我在处理员工工作偏差方面备感困惑，不知道您现在有没有时间帮帮我？”

李元芳说：“您具体遇到了哪方面的困惑？”

“不知所措”说：“我每次处理员工工作方面存在的偏差时，不是员工认为我处理得不合适，就是我感觉没有达到希望的处理效果，这真让我不知所措啊。”

李元芳心想：你的网名和你现在的处境很吻合啊！

李元芳说：“要不您先举一个例子，讲讲您是如何处理员工工作偏差的，然后我们一起来分析分析，看哪些方面需要改进，可以吗？”

于是，“不知所措”讲了一个自己处理过的非常有代表性的案例，通过

这个案例把自己如何处理员工工作偏差的步骤和方法详细地描述了一遍。

李元芳看完“不知所措”的描述后，说：“根据我的经验，您在处理员工工作偏差方面存在两个需要改进的地方。一是在处理员工工作偏差时对员工有负面看法；二是对导致工作偏差的原因分析得不够，员工不明白究竟需要从哪些方面改进，这就导致无法找到真正合适的改进方案。”

“不知所措”说：“您说的第一个方面确实没错，我性子比较急，一看员工工作出现了偏差，就容易‘上火’。”

李元芳说：“如果你带着不良情绪来处理员工的工作偏差，员工是很难心悦诚服的。管理者需要去‘磨’自己的性子。我的上司给我讲过，影响他人要像‘温水煮青蛙’。我琢磨，管理者在管理员工时，也要像‘温水煮青蛙’，慢慢感化，效果更佳。”

“不知所措”说：“您的这个比喻太形象了。”

“不知所措”接着说：“您说的第二个方面，我一直认为寻找导致工作偏差的原因应该是员工自己的事情啊。”

李元芳说：“道理上也许是这样，但实际上却不可行。因为如果每个员工都能真正搞清楚导致工作偏差的原因的话，那么大部分工作偏差也就不会出现了。所以，我认为管理者需要和员工一起来分析导致工作偏差的原因——至少需要在员工自己找出导致工作偏差的原因后，由管理者来审查确定。因为弄清原因是至关重要的一环，原因没弄清楚，改进方案必然有问题，改进方案有问题，改进效果必然会大打折扣。”

“不知所措”认为李元芳分析得很有道理。

李元芳接着说：“我在工作中整理了处理员工工作偏差的基本流程，发给你看看吧。”

“不知所措”非常高兴地接收了李元芳发过来处理员工工作偏差的流程图（如图13所示）。

李元芳整理的处理员工工作偏差的基本流程分为五个步骤。

第一步 做好处理前的准备工作：要处理好问题，先处理好心情。不

要带着负面情绪去处理员工的工作偏差。

第二步 确认问题及导致问题产生的真正原因：员工真正的行为改变来自其内心对问题的正确认识，管理者需要客观地将员工工作中的偏差呈现出来，并和员工一起分析导致问题出现的原因是什么、问题引发的后果是什么。

第三步 提出并确定改进方案：和员工一起分析并找出解决问题的方案。

第四步 确认员工清楚如何改进：通过提问和反馈的形式，确认员工真正理解了上述问题及改进方案并承诺改善，即清楚问题是什么、原因是什么、改进方案是什么、接下来的行动是什么。

第五步 检查和跟踪改进效果：根据事先的计划检查和跟踪员工工作的改进效果，并及时进行评价、调整和总结。

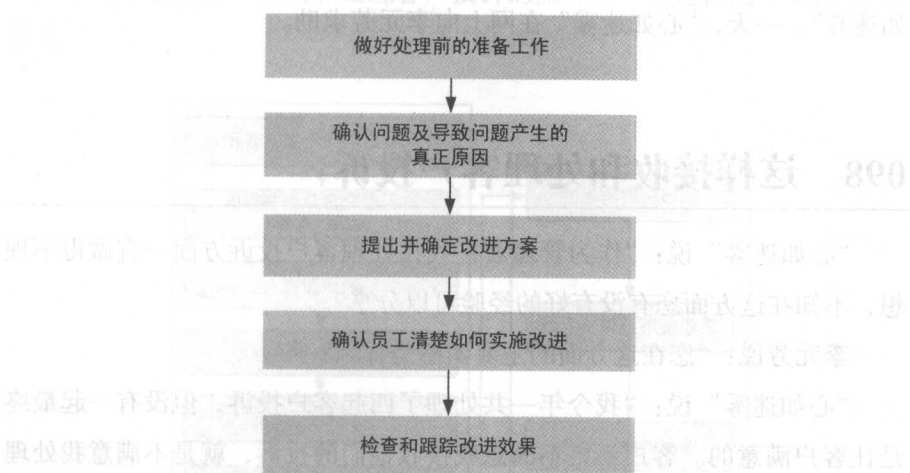


图 13 处理员工工作偏差流程

“不知所措”看完“追求进步”发过来的处理员工工作偏差的五个步骤的详细描述后，说：“我知道下次该怎么做了，谢谢您。”

结束了和“不知所措”的谈话之后，李元芳想：处理员工工作偏差是管理者的一堂必修课。于是，他根据自己的工作经验，写了一篇博文，博

文的标题是《这样处理员工的工作偏差》，博文的最后一段是这样的。

不少管理者在处理员工工作偏差时，容易犯两个错误：一是把负面情绪带到处理员工工作偏差的现场；二是对导致工作偏差的原因分析得不够彻底。这两个错误将直接导致员工工作偏差无法达到期望的处理效果。处理员工工作偏差是管理者的一堂必修课，这门课我本人也没有修得很好，写就此文的唯一目的，就是和广大管理者共勉、共进。

后来，李元芳登录QQ时，发现“不知所措”已把网名修改为“心如明镜”了。

话说“不知所措”把网名改为“心如明镜”不久，又把网名改成了“心如迷雾”。一天，“心如迷雾”在网上向李元芳求助。

098 这样接收和处理客户投诉

“心如迷雾”说：“作为管理者，我在处理客户投诉方面一直做得不理想，不知在这方面您有没有好的经验可以分享？”

李元芳说：“您在这方面的主要困惑是什么？”

“心如迷雾”说：“我今年一共处理了四起客户投诉，但没有一起最终是让客户满意的。客户不是不满意我接收他们的投诉，就是不满意我处理他们的投诉。所以我想问问您，如何接收和处理客户投诉，才能让客户既满意我对他们投诉的接收和处理过程，又满意我对他们投诉的处理结果？”

李元芳说：“我曾经也有您这样的经历。有时客户不满意我接收他们投诉时的表现，有时客户不满意我处理他们投诉的过程和结果。后来，我把我处理过的客户投诉的案例全部拿出来，对接收过程、处理过程和处理结果进行了认真的分析，发现是因为我没有一套科学的接收和处理客户投诉的流程和方法，所以出现了客户有时满意有时不满意的情况。”

“心如迷雾”说：“您后来是怎么做的？”

李元芳说：“我后来开发了一个接收和处理客户投诉的流程。”

“心如迷雾”问道：“您采用这个接收和处理客户投诉的流程之后，效果怎样？”

李元芳说：“开始效果并不明显，后来通过逐步改进，最近九个月采用这个流程处理的客户投诉，客户都非常满意。”

“心如迷雾”心中大喜，说：“您的这个接收和处理客户投诉的流程，能给我讲讲吗？”

李元芳说：“我把这个流程的主要内容给您讲讲吧，供您在以后的工作过程中参考。”

“心如迷雾”给李元芳发了一个“握手”的表情符号表示感谢。

李元芳整理的“接收和处理客户投诉的流程图”是这样的（如图 14 所示）。

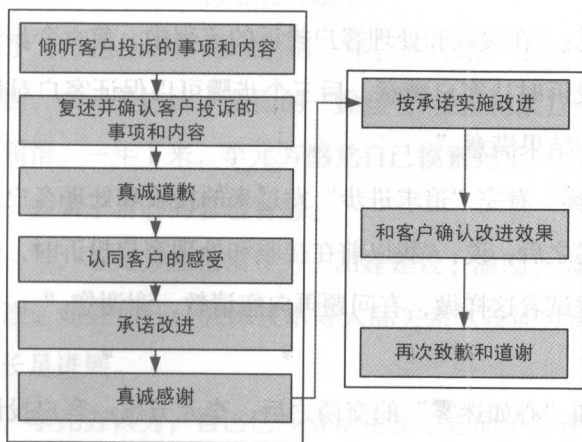


图 14 接收和处理客户投诉流程

接收和处理客户投诉流程一共包括九个步骤。

第一步 倾听客户的投诉事项和内容：耐心和仔细地倾听客户投诉的具体事项和内容。

第二步 复述并确认客户的投诉事项和内容：用自己的语言复述客户投诉的事项和内容，并与客户确认自己的理解是否正确。

第三步 真诚道歉：对由此给客户带来的问题或不便真诚地道歉。

第四步 认同客户的感受：移情，认同客户的感受。

第五步 承诺改进：承诺我们将采取什么行动，以及在什么时候纠正错误或偏差。

第六步 真诚感谢：真诚感谢客户提出这些需要我们以后注意和改进的问题。

第七步 按承诺实施改进：严格按第五步给出的承诺不折不扣地落实。

第八步 与客户确认改进效果：与客户确认客户投诉的事项是否已经处理妥当，否则继续进行改进。

第九步 再次致歉和道谢：客户对处理结果满意后，需要再次表示歉意和谢意。

李元芳说：“在接收和处理客户投诉的流程中，前六个步骤可以保证我们接收客户投诉时让客户满意，后三个步骤可以保证客户对他们的投诉被处理的过程和结果满意。”

“心如迷雾”看完“追求进步”发过来的接收和处理客户投诉的流程和对流程的描述之后，说：“我以前在接收和处理客户投诉时，确实没有什么套路，以后我试着这样做，有问题再向您请教，谢谢您。”

*

*

*

结束了和“心如迷雾”的交谈之后，李元芳想：客户投诉虽然在管理活动中出现得不是很多，但如果不能正确接收和处理客户投诉，对管理者本人及其所管理的部门乃至整个公司都会产生很大的影响。为了让有这方面困惑的管理者受益，李元芳结合“心如迷雾”提出的问题和自己之前的经验，写了一篇博文，博文的标题是《这样接收和处理客户投诉》，博文的最后一段是这样的。

为数不少的管理者不怎么重视客户投诉，原因是认为客户往往喜欢“小题大做”。其实，这种认识是错误的。不管我们认为客户的投诉是“小题大做”，还是“无事生非”，都需要认真对待和处理，因为客户的投诉是我们改进工作的机会。同时，我们只有处理好客户的投诉，客户才会对我们更加信赖、更有信心，才会对我们不离不弃，才会长期支持我们。本博文中提到的“接收和处理客户投诉的流程”，希望能让大家受益。

099 成绩源自点滴积累

时间在两种情况下过得最快：一是工作的时候，一是谈恋爱的时候。这几年，这两件事，在李元芳的生命中同时进行着。在不知不觉中又到了一年的年底，又是一年回顾和总结的时候了。

这一年是李元芳担任部门经理的第一年。在计划、组织、指挥、协调和监控五个方面，李元芳进行了全面的“操盘”，在摸爬滚打中加深了自己对管理工作的领悟。一年下来，李元芳感觉自己摸索到了一些管理的门道，也慢慢悟到了一些属于自己的管理智慧。

另外，这一年，李元芳还在领导力、团建建设、激励、沟通、影响力、决策、冲突管理、建立信任、教练技术等人际关系软技能方面进行了深度学习并取得了长足进展。

细细盘点，李元芳认为，自己已经成功由技术走向了管理。

静夜，李元芳坐在书桌旁，三年来管理生涯的点点滴滴，一幕幕浮现在眼前。李元芳感觉这三年经历的东西不少，自己也成长了不少。

这三年的管理生涯让李元芳明白沉淀和积累对于一人的成长和成功至关重要，没有持续的积累，就不会有今天能胜任部门经理岗位的自己。

积水成河、聚沙成塔。成绩源自点滴的积累，管理水平的提升同样如此——有诗为证。

积累是梯，从山脚引向山顶；
积累是桥，让此岸连通彼岸。
积累是索，从现在导向未来；
积累是灯，让黑暗变成光明。

100 总结是成功之父

除了积累，李元芳感觉担任部门经理一年来自己另一个最大的收获就是几乎每天都要做的总结。俗话说，“失败是成功之母”，李元芳从自己的经验中得出一个新的结论，那就是“总结是成功之父”。

一年来，李元芳的博文已达 200 多篇，博客的总访问量突破 50 万人次。李元芳感觉，从这些博文中受益最大的，并不是看博客的人，而是写博客的人——李元芳自己。

通过对自己的工作进行总结并整理成博文，李元芳整理了自己的思路，发现了自己的不足，得到了新的智慧，找到了进步的方向。所以，李元芳认为，用“总结是成功之父”来形容总结的好处，一点都不为过。

经过三年的管理实践，李元芳除了平时通过写博文做总结之外，还重点从如下八个方面进行了认真总结。

第一，技术人员和管理人员之间确实存在比较大的差别，这个差别不仅表现在工作内容不同上，还表现在工作时所采用的思维方式和行为方式明显不同上。

作为成功从技术走向管理的职场人士，李元芳把技术人员和管理人员在一般特质上的区别整理了一下（如表 9 所示）。

表 9 技术人员和管理人员一般特质对比

技术人员的一般特质	管理人员的一般特质
习惯聚焦事	首先聚焦人
关注点	关注面
非黑即白	非黑非白
对事不对人	对事也对人
更关心过程	更关心结果
收敛思维	发散思维
刻板	灵活
科学性	艺术性
经常使用的词：绝对、完全、肯定、绝不、必须等	经常使用的词：经常、通常、也许、或许、大概等

第二，作为中层管理者，要做到有效管理，需要实践“六十五字方针”（如表 10 所示）。

表 10 有效管理的六十五字方针

管事理人的六十五字方针	
把关而不设关； 指导而不主导； 包容而不纵容； 到位而不越位； 授权而不弃权。	分配工作讲标准； 落实工作讲计划； 汇报工作讲结果； 检查工作讲证据； 评价工作讲绩效。

第三，要成为一名优秀的中层管理者，需要具备如下八个特质。

- 诚实守信：因为诚信，所以简单。诚信是人际关系的基石。
- 阳光心态：激励和感染他人，形成高绩效团队。
- 专家能力：指引方向和正确决策，让下属有信心追随。
- 关爱下属：“爱出者爱返”，人心的力量胜过千军万马。
- 律己宽人：己身正，不令而行。宽容他人是最伟大的智慧。
- 懂得分享：分享成功，能将成功放大；分享失败，能让失败消失。
- 不断学习：让自己的思想、理念和才干保鲜，让自己从优秀一步一步走向卓越。

- 坚持到底：“渠成”才能“水到”，美丽的风景总在路的尽头。“坚持”16笔画，“放弃”15笔画，坚持与放弃只是一画只差，却结果迥异。想把管理工作做好，不可能一蹴而就，需要长期的坚持和实践。

第四，要想把团队建设好，需要把握八条原则。

- 尊重每一个团队成员。
- 耐心倾听团队成员的心声。
- 不要当众批评下属。
- 真诚听取团队成员的意见和建议。
- 在团队中提倡合作和信息共享。
- 善于了解团队成员的做事风格及他们的优缺点。
- 以团队成员乐于接受的方式进行表扬。
- 以积极的方式对下属提供指导。

第五，要有效地教下属，需要按如下六个步骤实施。

- 说给他听。
- 做给他看。
- 让他做做看。
- 做好了，要夸赞。
- 没做好，再改善。
- 反复做，成习惯。

第六，管理者提升下属学习效率，可以从如下九个方面去努力。

- 引起注意：通过提问或观看与学习主题相关的视频、图片等，把下属的注意力吸引过来。
- 明确学习目标：在开始指导之前，一定要和下属明确学习目标；因为目标导向，才能事半功倍。
- 回忆必要的知识：管理者与下属一起回忆与主题相关的前提或预备知识，能让下属更容易接收和理解新的知识。
- 凸显重点知识：通过运用良好的演示方法（如放大、加粗）和教学

方法（如放慢语速、加大音量、重复等），让下属“聚焦”重点内容。

- 运用辅助教学手段：通过“以不同方式说明”、“介绍实际案例”或“连结已知知识”等手段让下属加深理解和记忆。
- 实操练习：通过下属实操，让其“身临其境”，从而更深入透彻地掌握所学知识。
- 及时并积极反馈：上司对下属的学习效果和练习效果进行及时、积极的反馈，让下属因为感受到上司对自己的重视和肯定而更加积极认真地学习。
- 评估学习效果：一段时间后，通过考试或考察的方式检验学习效果，让下属在学习之后能“温故”，从而对所学知识掌握得更“稳固”。
- 刺激学以致用：通过绩效激励和引导，刺激下属将所学的知识和技术应用到实际工作中，从而更好地达到学习的目的。

第七，管理者要想处理好人际沟通方面的问题，需要具备“五心”。

- 喜悦心：生活是美好的，与人沟通是一件愉快的事情。
- 包容心：海纳百川，有容乃大。包容别人，就是给自己机会。
- 同理心：凡事换位思考。事出总有因，换一个角度，海阔天空。
- 赞美心：善于和乐于发现对方的优点并给予肯定或表扬。
- 爱心：爱人者，人爱之。

第八，管理者要做到有效沟通，需要注意五个要点。

- 怎么说比说什么更重要。
- 对待别人的观点和看法，要有一种良好的心态。
- 凡事先替别人想想。
- 积极主动，懂得助人就是助己。
- 用别人期望的方式去对待别人。

李元芳默默地对自己说：总结真是一个好工具，也是一个好习惯，这个好习惯我一定要坚持下去。

后记 是英雄就总在路上

李元芳担任部门经理虽然只有一年的时间，但由于之前的积累和自己的好学，他比较顺利地走上了管理之路，被广州港前信息科技有限公司评为“年度优秀中层管理者”，这是令他感到非常高兴的一件事情。另一件让李元芳高兴的事情就是，在自己和李思思的努力积攒下，在双方父母的资助下，成功付了首期，在广州东圃美林湖畔以按揭的方式买下了一套120平方米的商品房，幸运地成为有房一族——李元芳很有信心，自己不会成为“房奴”！

最令李元芳高兴的事情是，他终于抱得美人归，通过自己的不懈努力俘获了李思思的芳心，两个在12月26日登记结婚。一对恋人成为伉俪，即将过上相濡以沫和柴米油盐酱醋茶的日子。

李元芳和李思思的结婚喜宴于新年元旦举行。是日，婚礼大堂张灯结彩，双方父母和主要亲友都到场为他们的百年好合举杯同庆，李元芳的领导，公司董事长兼总经理狄仁杰、公司常务副总经理熊浩、电子政务软件开发中心总监薛勇、公司人力资源总监郑现实等都参加了他们的婚礼，同时见证他们结婚庆典的还有李元芳和李思思的一些朋友、同事和同学，婚礼隆重而热闹。从李元芳和李思思脸上洋溢着的笑容可以看出，这应该是他们人生截至目前最最幸福和快乐的时刻。

婚宴结束后，李元芳和李思思的一些亲戚朋友来到他们的新房，一直到当天晚上九点多才陆续离开。微醉的李元芳把美丽的新娘李思思抱入洞房，两人相拥而眠。

*

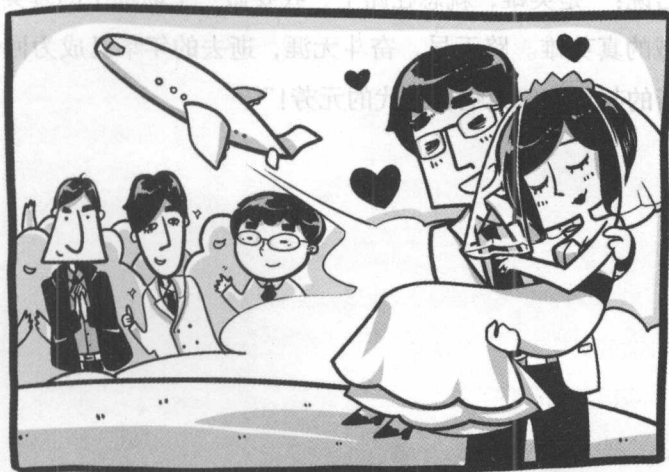
*

*

李元芳和李思思婚后的第二个星期，两人一起来到海南三亚度蜜月。在天涯海角，十指紧扣的小夫妻，赤脚徜徉在柔软的沙滩上，任海浪轻抚，任海风拂面，爱情之石作证，两人幸福的婚姻直至永远！

已过而立之年的李元芳，放眼茫茫大海，心中无限感慨：自己虽然已工作了近九年，但事业之步刚刚迈开；自己虽然已从技术走向管理，但管理之门刚刚敲开；自己虽然已过而立之年，但生活之舟刚刚起航。未来，

工作上的压力，生活中的负担，还有很多需要自己去面对，去撑扛。



夜里，枕着涛声，李元芳思绪激荡，久久未能成眠。此时，李思思已经熟睡。李元芳轻轻地亲吻了妻子恬静的脸庞，悄悄起身，打开自己的笔记本电脑，伴着窗外阵阵涛声和点点星光，把三亚美丽的夜景和自己此时此刻的心情展开，写了一首诗。

从技术领域走来，
我倾情投入管理的怀抱。
从习惯的养成到思维方式的改变，
我经历了一次次自我否定与升华。
从管理菜鸟到管理高手，
我试图用经历和总结让前进的每一步都绚烂如花。
爱情之石，浪漫三亚，
思思温情妆点，景色美如画。
今夜，人在海角，梦在天涯，
成功之路在脚下！

关上电脑，李元芳拉开窗帘，面朝大海，仰望苍穹。他握紧拳头，默默地对自己说：“是英雄，就总在路上，我要做一个职场中的真英雄，做一个管理领域的真英雄。路无尽，奋斗无涯，逝去的年华已成为回忆，今年是我事业新的起点，努力吧，当代的元芳！”



序号	作品名称	作者	出版年份	页数
001	《呐喊》	鲁迅	1918	100
002	《彷徨》	鲁迅	1918	100
003	《野草》	鲁迅	1918	100
004	《热风》	鲁迅	1918	100
005	《华盖集》	鲁迅	1918	100
006	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
007	《而已集》	鲁迅	1918	100
008	《热风》	鲁迅	1918	100
009	《华盖集》	鲁迅	1918	100
010	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
011	《而已集》	鲁迅	1918	100
012	《热风》	鲁迅	1918	100
013	《华盖集》	鲁迅	1918	100
014	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
015	《而已集》	鲁迅	1918	100
016	《热风》	鲁迅	1918	100
017	《华盖集》	鲁迅	1918	100
018	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
019	《而已集》	鲁迅	1918	100
020	《热风》	鲁迅	1918	100
021	《华盖集》	鲁迅	1918	100
022	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
023	《而已集》	鲁迅	1918	100
024	《热风》	鲁迅	1918	100
025	《华盖集》	鲁迅	1918	100
026	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
027	《而已集》	鲁迅	1918	100
028	《热风》	鲁迅	1918	100
029	《华盖集》	鲁迅	1918	100
030	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
031	《而已集》	鲁迅	1918	100
032	《热风》	鲁迅	1918	100
033	《华盖集》	鲁迅	1918	100
034	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
035	《而已集》	鲁迅	1918	100
036	《热风》	鲁迅	1918	100
037	《华盖集》	鲁迅	1918	100
038	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
039	《而已集》	鲁迅	1918	100
040	《热风》	鲁迅	1918	100
041	《华盖集》	鲁迅	1918	100
042	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
043	《而已集》	鲁迅	1918	100
044	《热风》	鲁迅	1918	100
045	《华盖集》	鲁迅	1918	100
046	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
047	《而已集》	鲁迅	1918	100
048	《热风》	鲁迅	1918	100
049	《华盖集》	鲁迅	1918	100
050	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
051	《而已集》	鲁迅	1918	100
052	《热风》	鲁迅	1918	100
053	《华盖集》	鲁迅	1918	100
054	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
055	《而已集》	鲁迅	1918	100
056	《热风》	鲁迅	1918	100
057	《华盖集》	鲁迅	1918	100
058	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
059	《而已集》	鲁迅	1918	100
060	《热风》	鲁迅	1918	100
061	《华盖集》	鲁迅	1918	100
062	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
063	《而已集》	鲁迅	1918	100
064	《热风》	鲁迅	1918	100
065	《华盖集》	鲁迅	1918	100
066	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
067	《而已集》	鲁迅	1918	100
068	《热风》	鲁迅	1918	100
069	《华盖集》	鲁迅	1918	100
070	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
071	《而已集》	鲁迅	1918	100
072	《热风》	鲁迅	1918	100
073	《华盖集》	鲁迅	1918	100
074	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
075	《而已集》	鲁迅	1918	100
076	《热风》	鲁迅	1918	100
077	《华盖集》	鲁迅	1918	100
078	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
079	《而已集》	鲁迅	1918	100
080	《热风》	鲁迅	1918	100
081	《华盖集》	鲁迅	1918	100
082	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
083	《而已集》	鲁迅	1918	100
084	《热风》	鲁迅	1918	100
085	《华盖集》	鲁迅	1918	100
086	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
087	《而已集》	鲁迅	1918	100
088	《热风》	鲁迅	1918	100
089	《华盖集》	鲁迅	1918	100
090	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
091	《而已集》	鲁迅	1918	100
092	《热风》	鲁迅	1918	100
093	《华盖集》	鲁迅	1918	100
094	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
095	《而已集》	鲁迅	1918	100
096	《热风》	鲁迅	1918	100
097	《华盖集》	鲁迅	1918	100
098	《华盖集续编》	鲁迅	1918	100
099	《而已集》	鲁迅	1918	100
100	《热风》	鲁迅	1918	100

附录 A 上篇梗概

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
001	赶鸭子上架	经历五年半一线技术工作的李元芳，由于技术能力强、工作业绩突出被公司领导提拔为部门副经理	后续对李元芳履职情况进行描述的起笔	6
002	管理者需要必要的“折腾”	薛勇通过让李元芳独立编制部门年度计划，让李元芳领悟到：管理者需要经历必要历练	实践出真知，“经理”要有适当的亲身“经历”才能更好地明白管理的“道理”	9
003	让计划成为习惯	薛勇告诉李元芳要养成“计划先行”的行为习惯，给李元芳展示了制定工作计划的基本流程图	作为从技术走向管理的管理者，需要首先养成“计划先行”的行为习惯	11
004	计划之前要有行动	薛勇告诉李元芳，在做具体计划之前，需要做好必要的准备工作	管理者不单要重视做计划，还要重视如何通过前期准备确保制定出科学、合理的计划	13
005	技术人才当经理最重要的是什么	郑现实告诉李元芳，技术人才当经理最重要的是思维习惯和行为习惯的改变	想成功实现从技术到管理的转型，就需要把技术人员的思维和行为习惯调整为管理人员所需要的思维和行为习惯	15
006	衣服穿得好，可以当领导	郑现实告诉李元芳，管理者要注意自己的外在形象	作为管理者，不但要有好的素质和能力，外在形象也是很重要的	17
007	用目标导向行为	熊浩通过事例让李元芳明白管理者需要养成“目标导向”的思维和行为习惯	作为从技术走向管理的管理者，需要养成“目标导向”的思维和行为习惯	19
008	目标是要做到什么程度，目的是为什么要做	在季度工作总结会上，熊浩让管理者明白了什么是目的和目标	管理者搞清楚目的和目标对带领团队高效开展工作很重要	21
009	从结果中享受快乐	薛勇通过在张帆身上发生的案例让李元芳明白管理者要以结果为导向	“目标导向”要求管理者首先应该关注工作结果	24
010	从整体和全局出发	薛勇通过李元芳在项目组中分配人力资源这一事例让李元芳明白管理者需要养成“全局思维”的习惯	作为从技术走向管理的管理者，需要养成“全局思维”的习惯	25

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
011	从多个角度 看问题	薛勇通过两幅图让李元芳明白从多角度看问题的重要性	“全局思维”要求管理者要善于从不同角度观察事物和人物	28
012	细节就是影响工作成败的那些环节	薛勇通过客户拒绝在验收报告上签字这一事例和“Y23理论”，让李元芳明白关注细节的重要性	“全局思维”要求管理者不仅要关注整体，还需要关注细节	30
013	轻重缓急要分清	郑现实让李元芳详细了解了“时间管理四象限法”的用途并演示了具体的操作方法	作为从技术走向管理的管理者，需要养成“要事第一”的思维和行为习惯	33
014	先罗盘，后时钟	郑现实通过“如何成功走出迷失的丛林”这一生活事例让李元芳明白，在时间管理有效性方面需要注意先明确目标，再规划行动方案	“要事第一”告诉管理者：方向比努力更重要	38
015	“舍”与“得”	在《管理者的智慧》公开课上，培训师告诉李元芳，管理者需要学会“舍得”	“要事第一”要求管理者要学会正确取舍	39
016	十根手指有长短，荷花出水有高低	李思思通过高低不一的荷花让李元芳明白管理者要善于发现和聚焦员工的优点	作为从技术走向管理的管理者，需要养成“聚焦优点”的思维和行为习惯	41
017	“找对”而不是“找茬”	薛勇通过在张帆身上发生的案例让李元芳明白管理者要善于发现和欣赏下属身上的优点	“聚焦优点”要求管理者要善于发现和欣赏下属身上的优点	43
018	木桶原理新解	熊浩通过“新木桶原理”，让李元芳明白扬长避短的重要价值	“聚焦优点”要求管理者要善于通过扬下属之长、避下属之短来提升团队绩效	46
019	宽容是一种伟大的力量	“小B事件”和薛勇分享的“楚王的故事”让李元芳明白管理者要学会宽容的对待下属	“人非圣贤，孰能无过”，“聚焦优点”要求管理者要学会宽容的对待下属的“无心之过”	48
020	对待技术人员最要紧的两个字——尊重	薛勇通过指导李元芳处理“老C事件”，让李元芳明白尊重技术人员对实施有效管理的好处	“聚焦优点”要求管理者要学会通过尊重下属来创造实施管理的有利条件	50

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
021	换位思考让人豁然开朗	薛勇通过让李元芳处理“小D事件”和分享一位朋友公司的真实案例让李元芳明白换位思考在解决工作中遇到的问题时的重要性	“聚焦优点”要求管理者要学会用换位思考的方式来解决工作中遇到的问题	52
022	会“拼”才会赢	薛勇通过解析拔河比赛中电子政务软件开发部拔河队战胜系统集成部拔河队的原因让李元芳明白管理者要善于集思广益	作为从技术走向管理的管理者，需要让自己和团队养成“集思广益”的思维和行为习惯	54
023	1加1可能大于2	薛勇通过捆绑在一起的筷子、足球赛、篮球赛等事例让李元芳明白在团队中实现“1加1大于2”的可能性和重要性	“集思广益”要求管理者要尽可能凝聚团队的力量创造出最大的合力和最优的绩效	57
024	唯有参与，才有认同	薛勇通过父母夸子女、后妈虐待小孩等生活事例让李元芳明白工作中让下属尽可能多参与的重要意义	“集思广益”要求管理者要充分认识和实践“唯有参与，才有认同”这一重要的管理理念	58
025	管理者其实是一根穿珍珠的线	李思思把员工比喻为“珍珠”，把管理者比喻为“穿珍珠的线”，让李元芳明白管理者的重要价值其实是整合者	“集思广益”要求管理者要善于整合团队资源	60
026	村看村，户看户，群众看干部	李思思告诉李元芳，在工作中管理者需要起到模范带头作用	“集思广益”要求我们，作为管理者要起到“领头羊”的作用	62
027	身先士卒就是威，说到做到就是信	薛勇通过李元芳在工作中犯的一个小错误让李元芳进一步加深对管理者需要身先士卒、率先垂范的理解和认识	管理者在要求下属做好之前，自己先要带头做好	64
028	管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事	薛勇和李元芳探讨管理者究竟是要做应该做的事还是做喜欢做的事，从而让李元芳明白管理者其实是要做应该做的事——管理工作	作为从技术走向管理的管理者，需要调整好自己，少做自己喜欢做的技术工作，多做管理岗位应该和需要做的管理工作	66

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
029	强将手下无弱兵吗	薛勇通过剖析李元芳代替技术工程师解决技术问题这一事例让李元芳明白管理者需要去培养下属的能力而不是替下属行事	作为从技术走向管理的管理者，应该学会培养下属、给下属锻炼的机会和平台	68
030	谁的“猴子”谁来养	薛勇通过和李元芳分享比尔·翁肯“背上的猴子”这一理论和“小 E 事件”，让李元芳明白管理者要让员工各司其职	“集思广益”其实也要求我们，作为管理者要让下属各司其职、对自己的工作负责	70
031	插播：添才与天才	李元芳羡慕薛勇的管理才能，薛勇说这是积累的结果	管理者管理能力的提升离不开积累，其实任何岗位都一样	72
032	让“我能”引发蝴蝶效应	郑现实通过向李元芳解释“蝴蝶效应”和高铁为什么能达到那么快的速度，进一步强调管理者要通过激发和提升员工的能动性和能力实现团队业绩最大化	管理者要让“我能”变为“团队能”，从而引出“蝴蝶效应”，使管理效能倍增	73
033	信任真的很重要	在去武汉大学出差的路上，郑现实和李元芳探讨信任对团队达成优秀业绩的重要性	作为从技术走向管理的管理者，需要让自己和团队养成“建立信任”的思维和行为习惯	77
034	情感账户：多“存款”，少“取款”	郑现实和李元芳探讨：管理者要想被下属信任，就需要在“情感账户”中多“存款”，少“取款”	人要获得他人信任，最有效的办法就是在情感账户中多“存款”，少“取款”	78
035	坚持“用人不疑”	在去武汉大学出差的路上，郑现实和李元芳探讨管理者要想让下属认为我们是在信任他们，最有效的办法应该是“用人不疑”	管理者既需要被下属信任，也需要让下属感受到自己同时也信任他们	80
036	建立起团队 的共同价值观、 共同利益和共 同目标	郑现实告诉李元芳，建立起团队 的共同价值观、共同 利益和共同目标有利于团队 成员之间产生互信	“建立信任”要求管理者不但要解决管理者和员工之间的信任和被信任问题；而且要解决员工之间信任和被信任问题	82

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
037	信任不等于撒手不管	郑现实告诉李元芳，信任下属很重要，监督下属的工作进展和工作成果也很重要	作为管理者，需要把握好信任和监督之间的平衡点	83
038	李元芳的半年总结	李元芳总结了担任部门副经理半年以来个人履职情况和个人成长情况	李元芳的半年总结将从技术走向管理的管理者应该养成哪些思维和行为习惯一一列出	85
039	沟通应该这样进行	薛勇告诉李元芳沟通的三要素，沟通是循环渐进的，以及沟通的基本问题是“心态”、基本原理是“关心”、基本要求是“主动”	管理者的沟通能力至关重要。管理者要做到有效沟通，要掌握基本的沟通知识，再去练习沟通技巧	87
040	保持信息的一致性	薛勇告诉李元芳，管理者要保持信息的一致性，过滤信息对工作是有害的，管理者既不要向下过滤信息，也不要向下过滤信息	在对上和对下的沟通过程中，管理者保持信息的一致性非常重要	90
041	会讲的永远不如会听的	在《有效沟通管理》课程中，培训师告诉李元芳学会聆听很重要	管理者不但要会“说”，更要会“听”	93
042	话说三遍淡如水	李思思通过“小F现象”告诉李元芳，管理者和下属沟通时，要做到切中要害、点到为止，不要唠叨不停	管理者和下属沟通时，应该挖掘下属内心深处的需求和真正的渴望	95
043	因人而异的沟通原则和沟通要领	郑现实和李元芳分享了他总结出来的与上司、下属、同事及外部客户沟通的原则和要领	管理者需要针对不同的对象选择使用不同的沟通原则和沟通要领	98
044	管理者的首要角色是服务者	熊浩通过“小G事件”，让李元芳明白管理者的首要角色其实应该是服务者	管理者不要把自己看成是“高高在上”的领导，而应该把自己看成是为下属提供服务的服务者	100
045	用人部门的管理者是首要的人力资源培养者	薛勇告诉李元芳，用人部门的管理者应当承担培养下属的主要责任	培养员工不是人力资源部门的事，用人部门的管理者应当承担培养下属的主要责任	103

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
046	领导力的三大来源——职权、技能和人格魅力	薛勇告诉李元芳，管理者的领导力来源于职权、技能和人格魅力，三者相得益彰，管理者需要重点培养和使用自己的专家权和声誉权	在工作中，管理者需要多发挥自己的专家权和声誉权，不要滥用职权	105
047	影响力是逐步建立的	熊浩通过“陈阿土的故事”，让李元芳明白管理者的影响力是逐步建立起来的	管理者要通过不断影响他人，从而让他人被自己影响	107
048	走过履职部门副经理的第一年	李元芳总结了自己履职部门副经理一年来的工作情况和取得的进步	回顾从技术走向管理的管理者所需要养成的七个习惯以及管理者沟通和领导力的提升技巧，进一步对这些知识进行阐述	110

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
049	“承上”与“启下”	薛勇告诉李元芳，作为中层管理者，“承上”和“启下”都很重要，但“承上”比“启下”更重要	中层管理者是公司和员工之间的桥梁，要发挥好“承上”和“启下”的纽带作用	114
050	做企业的铺路人	郑现实告诉李元芳，中层管理者要以主人翁精神做好企业的建设者	中层管理者要做企业的主人，不要有“打工心态”	116
051	和下属保持适当的距离	在《中层管理者如何处理好人际关系》培训会上，主讲老师告诉李元芳，中层管理者要和下属保持适当的距离	中层管理者不宜和下属走得太近，要保持好适当的距离。疏远下属固然不好，但和下属走得太近往往会对自己的管理工作造成负面影响	118
052	配合他人才能更好地成就自己	在《中层管理者如何处理好人际关系》培训会上，主讲老师告诉李元芳，中层管理者要尽量多配合兄弟部门的工作	中层管理者要学会多去配合兄弟部门的工作，而不是“各人自扫门前雪”	120
053	管理就是要贯彻执行	在《中层管理者如何处理好人际关系》培训会上，主讲老师告诉李元芳，中层管理者要多支持上司的工作、为上司建言献策	中层管理者即需要贯彻执行上司的意图，也需要为上司建言献策，并想方设法减少因上司考虑不周可能对结果造成的影响	122
054	中层管理者应有的角色认知	李元芳从五个方面总结了自己对中层管理者的角色认知	中层管理者只有正确认知自己的角色，才能正确履行好自己的岗位职能	124
055	“忠”与“患”	李元芳在福州做人力资源总监的表哥通过“小 H 事件”告诉李元芳，一个下属只能有一个顶头上司	管理者要避免“多头”管理	126
056	“天使”与“天使的行为”	李元芳在福州做人力资源总监的表哥告诉李元芳，要善于通过规章制度和绩效激励引导员工达到管理者的要求	管理者要多聚焦在员工的行为改变上	130
057	“特殊”员工“特别”对待	李元芳在福州做人力资源总监的表哥给李元芳分享了七类“特殊”员工的特点及管理方法	管理者不仅要去做常规管理，也要做“异常”或“特别”管理	131

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
058	制度建设与人文关怀	李元芳在福州做人力资源总监的表哥告诉李元芳,管理者要做到制度建设与人文关怀并举	制度建设与人文关怀是孪生姐妹,管理者要保持好两者的和谐共进	133
059	管理者“五心”领导术	李元芳在福州做人力资源总监的表哥告诉李元芳在履行中层管理者的岗位职能时,需要做到尽心、关心、细心、虚心和耐心	尽心、关心、细心、虚心和耐心,是管理者不可或缺的	135
060	用系统方法代替过往经验	薛勇通过“加班”这一现象,告诉李元芳要用好的方法来代替过往经验,从而实施更高效的管理	管理者不能仅凭经验来实施管理,而应该多提炼实用的方法	136
061	好的管理应该既简单又有效	薛勇通过技术工作追踪流程的优化让李元芳明白好的管理应该是既简单又有效	管理者应该注意,好的管理应该既简单又有效,复杂而有效或简单而无效的管理都不是好管理	139
062	工作追踪就这样做	薛勇把技术工作追踪流程优化为四个步骤:收集工作数据、作出工作评价、寻求改进方案、建立共识和承诺	管理者需要用合适的流程来追踪下属的工作	141
063	两点之间并非直线最短	熊浩告诉李元芳,管理者需要学会变通,当条件发生了改变时,一定要注意动态调整管理办法	管理者的灵活变通很重要	142
064	管理是一门科学,更是一门艺术	熊浩通过电视剧《井冈山》的故事片段告诉李元芳,管理者在把握原则性的同时要注意灵活性	管理者要有原则性,也要有灵活性	145
065	在哪里跌倒,就在哪里趴下	熊浩告诉李元芳,管理者犯点错误不可怕,但一定要善于总结和反思,做到错误不贰过。同时,李元芳总结了自己履职部门副经理第二年的工作情况和个人成长情况	管理者要学会总结和反思	146

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
066	元芳,你怎么看	狄仁杰告诉李元芳,作为一名管理者,“不在其位”时也需要适当“先谋其政”	管理者需要站在更高的职位上来思考一些问题	150
067	插播:用博客记录心情和积累心得	李元芳开通了自己的博客,并写下了第一篇博文	作为管理者,记录和总结自己的管理心得很重要	153
068	管理者的成功建立在团队和下属成功的基础之上	薛勇告诉李元芳及其他管理者,管理者要让团队和下属先成功	团队和下属成功在前,管理者成功在后,没有团队和下属的成功就没有管理者的成功	155
069	“诊断”与“处方”	李元芳通过“小孩争抢橘子事件”让张帆明白,处理“小J事件”,应该是“先诊断”,再“开方”	管理者在处理问题时,应该注意先搞清原因,再寻找解决方案	157
070	从事实出发来实施管理	李元芳通过“小M事件”让张帆明白,管理者在处理问题时一定要以事实为依据	管理者在处理问题时,一定要先弄清事实,然后动用管理的“胡萝卜”或“大棒”	161
071	Think、Talk和Do	薛勇告诉李元芳及其他管理者,中层管理者首要工作应该是“Think”(思考),其次是“Talk”(传播),最后才是“Do”(执行)	中层管理者需要注意处理好“Think”(思考)、“Talk”(传播)和“Do”(执行)这一重要顺序	164
072	“推”与“拉”的哲理	李元芳告诉张帆,管理者需要通过建立团队的共同价值观、共同愿景、共同利益诉求、共同目标和共同思路,“拉”团队前行	管理者需要通过共识的“拉力”来领导团队,而不是通过行政命令的“推力”来驱使团队	168
073	管理者的胸怀是靠委屈撑大的	李元芳通过案例向网友“我是一阵风”(实际上就是张帆)解释管理者的胸怀是靠委屈撑大的	管理者需要有承受委屈的胸怀	170
074	管理者要“授人以渔”	李元芳告诉项目经理小Y,管理者要“授人以渔”,而不仅仅是“授人以鱼”	对管理者来说,教会员工做事比替员工做事重要得多	173

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
075	人才甄选里的“真经”	薛勇给李元芳系统地分享了一些人才甄选和招聘时需要注意的问题和方法	如何甄选和招聘人才是管理者必须要掌握的技能	176
076	管理者眼中的需求观	李元芳在《我们应该如何更好地服务于客户》分享会上阐述,管理者需要满足他人“所需”,他人才能成就管理者“所求”	管理者需要培养自己正确的“需求观”	185
077	拉杆箱中的智慧	李元芳告诉张帆,管理者既要去做一根“能屈能伸”的拉杆,也要去做一根“需要时能及时出现,不需要时不要出来碍事”的拉杆	管理者要做一根有智慧“拉杆”	188
078	“低头拉车”与“抬头看路”	在《打造优秀中层管理者》实战特训营课上,培训师告诉李元芳,管理者要“先抬头看清路,再低头拉好车”	管理者要“先抬头看清路,再低头拉好车;边抬头看清路,边低头拉好车”	191
079	决策不能“拍脑袋”	在《打造优秀中层管理者》实战特训营课上,培训师和大家一起开发出了有效决策的基本流程	管理者不能仅仅依靠“拍脑袋”进行决策,而要用科学的方法加以指导	193
080	工作分派就该这样做	在《打造优秀中层管理者》实战特训营课上,培训师和大家一起开发出了有效工作分派的流程	管理者在分派下属工作时不能“随性”,而应该依据科学的工作分派流程进行	196
081	插播:读书才能赢	李元芳告诉张帆,看书对提升自己的管理能力非常有帮助	管理者要多学习、不断提升自己	200
082	激励比监督更重要	李元芳通过处理下属对张帆的投诉让张帆明白,管理者需要监督下属,更需要激励下属	管理者“不要像膏药一样贴在员工的后背上”,在必要监督的同时,要多一些鼓励和激励	201
083	授权也是一种激励	李元芳告诉张帆,管理者可以通过把一些有挑战性的工作授权给下属做,达到激励下属的目的	管理者要清醒地认识到授权也是对下属的一种激励手段	205

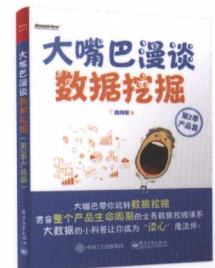
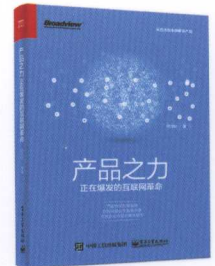
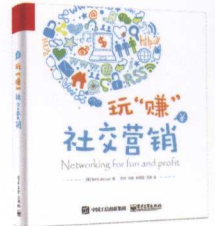
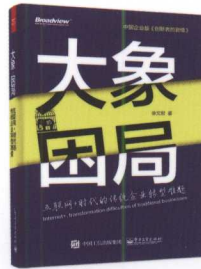
续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
084	合理授权很重要	李元芳通过“张帆让秘书提交浮动工资考核表”这一错误的授权让张帆明白授权应该合理	管理者应该明白，一些权力不能交给下属	209
085	管理者授“权”不授“责”	李元芳通过处理“小X事件”，让项目经理小Z明白，管理者应该授“权”但不应该授“责”	管理者可以授权下属去完成工作，但管理者需要对下属完成工作的进度和质量负责	212
086	不怕没有待遇，就怕没有希望	李元芳向网友“前夜星辰”阐释让员工看到希望和未来自然是非常重要的	管理者不仅要为员工提供待遇，还需要为员工构建未来和希望	214
087	让基层员工得实惠，让高层员工有理想	李元芳向网友“前夜星辰”阐释对待基层员工和高层员工应该采用不同的办法——即让基层员工得实惠，让高层员工有理想	管理者需要分别满足不同员工的不同需求	218
088	不要让“沉默”的人“寂寞”	李元芳向网友“昨夜星辰”阐释要公平公正对待和关心员工，特别是不能忽略那些性格内向的员工	管理者对待员工一视同仁，要多关注性格内向的员工和兢兢业业、默默无闻的员工	221
089	让有才华的人没有犯错误的机会	李元芳向网友“昨夜星辰”阐释，可以通过建立规章制度、加强日常管理、合理安排工作等方式，发挥下属的优点，避开他们的缺点	管理者要想办法发挥下属的优点，避开他们的缺点	224
090	这样化解技术牛人之间的冲突	李元芳向网友“昨夜星辰”阐释，可以通过预防措施来降低技术牛人之间冲突发生的概率，可以通关应急措施来处理技术牛人之间已经发生的冲突	冲突处理是管理者需要掌握的一门软技能	227
091	管理者需要“鞭打慢牛”	李元芳向网友“今夜星辰”阐释管理者应该爱惜“快牛”，鞭策“慢牛”	管理者不应该“鞭打快牛”，应该多想办法“鞭打慢牛”	229

续表

章节序号	标 题	核心内容	创作意图	页码
092	外圆而内方	李思思告诉李元芳，作为管理者，应该做到“外圆（圆通、有适当的灵活性）而内方（正直、有原则）”	管理者应该做到“外圆而内方”，掌握原则性和灵活性之间的平衡	234
093	从指挥，到指导，到发动	薛勇告诉李元芳，管理人的三个台阶是“指挥”、“指导”和“发动”，管理者要向“发动”的最高层次去努力	管理者管理人的三个层次是“指挥”、“指导”和“发动”，管理者应该尽快由“指挥”过渡到“发动”	237
094	培养下属良好习惯的六个要点	薛勇和李元芳详细分享了培养下属良好习惯的六个要点	管理者在培养下属行为习惯方面要采用科学和合理的步骤	240
095	绩效考核该这样做	薛勇与李元芳详细探讨和分享了绩效考核的七个方面：绩效考核动员、绩效考核办法的制定、绩效考核办法的宣传、绩效考核的辅导、绩效考核的执行、绩效考核的面谈和绩效考核总结	如何进行绩效考核是管理者必须掌握的技能	242
096	“救火”与“预防”	李元芳向网友“闻鸡起舞”阐释“预防比救火更重要”，管理者要想少“救火”就必须多“预防”	管理者应该多安排时间处理“重要但不紧急”的事务，从而逐步减少“重要而紧急”的“救火”事件的发生	246
097	这样处理员工的工作偏差	李元芳向网友“不知所措”分享了“处理员工工作偏差”的五步步骤	管理者需要有效处理好员工工作中出现的偏差	249
098	这样接收和处理客户投诉	李元芳向网友“心如迷雾”分享了“接收和处理客户投诉”的九个步骤	管理者应该能正确地接受和处理客户投诉	252
099	成绩源自点滴积累	李元芳对自己履职部门经理一年来的工作情况和个人成长情况进行了总结	强调积累对管理者成长的重要性	255
100	总结是成功之父	李元芳从八个方面补充总结了自己三年管理工作生涯的心得和体会	再次强调：管理者学会总结是非常重要的	256

/ 好书分享 /



业界热评

拿到此书，只浏览了一下目录，我就被深深地吸引住了，一口气一个晚上就读完了。书中内容很接“地气”，全书以小说的形式，通过一个个案例，将深刻的道理娓娓道来，让人感觉阅读真是一种享受！**我想，要是早十年我能看到类似这样的书，我会少走很多弯路，因为书中很多场景简直就是我当年工作状态的翻版！**阅读并实践此书，绝对能让我们快速、精准地实现从技术到管理的华丽转身！

——大连东方测控技术有限公司总经理 余传志

在我们国家，绝大多数技术部门的管理者，都是从一线技术骨干中提拔晋升的。**如何成功实现从技术到管理的蜕变，却让这些技术骨干们倍感吃力。这本书不仅指导了技术人员如何成功走上管理，同时也指导了管理者如何有效培养员工。**该书通过小说的形式来展现一个人从技术走向管理的成长历程，有故事，有情节，让人身临其境，与故事的主人公李元芳一同成长。该书文笔流畅、思路清晰、通俗易懂，是一本不可多得的好书。

——广州协跃软件科技有限公司总裁 李飞

这是一个技术骨干成长为成熟中层管理者的故事。此书对工程师来说，是您了解管理知识和管理者工作方式的一扇窗户；对刚刚走向管理岗位的新手来说，是一本教您快速成长的指南，提供了各种管理问题的处理手法；对管理导师和咨询师来说，是一本案例集，有一系列的典型案例可供借鉴。尤其难能可贵的是，**这是一本小说，管理智慧蕴藏在故事之中，读起来跌宕起伏、颇有余味、让人久久不愿释手！**

——广州华南资讯科技有限公司
技术与质量管理办公室主任 段笑雨

这本书以李元芳个人职场心路历程为主线，配合各种实务管理议题，深入浅出地剖析了从技术走向管理的道路上可能遇到的各种状况及有效应对的管理技能；同时也为读者如何选择相应的管理理论和应用知识来完善与充实自己提出了具有针对性的建议，**为身处错综复杂的经营管理环境中的人，指出了一条康庄大道，让你更有效率地直通管理知识与经验的殿堂！**

——鼎捷软件股份有限公司
TOP-GP华南交付中心总监 张春宝

和所有从技术岗位转向管理岗位的朋友一样，我在日常工作中几乎遇到了《从技术走向管理——李元芳履职记》一书中所提到的各种问题。读着这本书，让我身临其境，仿佛自己就是故事中的李元芳，在一步步成长和蜕变。**相信技术牛人的您向管理转型时，一定会像我一样喜欢她，并把她作为自己工作中的指导老师！**

——河南亚新投资集团主任信息师 徐泰云

这是一本让人拿起来读却不愿意放下的好书。用了个周末的时间，读完了这本书，恍惚间有一种身临其境的感觉，感觉主人公李元芳就是自己和身边朋友们的写照，感叹王树文老师能够以如此贴近工作和生活的故事，透彻解析如何完成从技术到管理的蜕变过程。

从技术到管理的蜕变，是一个痛苦和曲折的过程，也是一个心智成长的过程，本书所蕴含的思想及阐述的需要我们掌握和实践的方法，绝对可以作为一盏指路明灯，愿有幸读到此书的你和我，能像主人公李元芳一样，化茧成蝶，获得事业与爱情的双丰收。

——东软集团股份有限公司
高级项目经理 李大鹏



博文视点Broadview



@博文视点Broadview

上架建议：职场>技术管理

ISBN 978-7-121-28649-0



定价：55.00元



责任编辑：孙学瑛
封面设计：侯士卿